

Fátima Rolanda Silva Andrade

Política de Sucessão nas Empresas Familiares em Cabo Verde.

Universidade Jean Piaget de Cabo Verde

Campus Universitário da Cidade da Praia
Caixa Postal 775, Palmarejo Grande
Cidade da Praia, Santiago
Cabo Verde

2.5.08

Fátima Rolanda Silva Andrade

Política de Sucessão nas Empresas Famíliares em Cabo Verde.

Universidade Jean Piaget de Cabo Verde

Campus Universitário da Cidade da Praia
Caixa Postal 775, Palmarejo Grande
Cidade da Praia, Santiago
Cabo Verde

2.5.08

Fátima Rolanda Silva Andrade, autor da monografia intitulada, “Política de sucessão nas empresas familiares em Cabo Verde”, declaro que, salvo fontes devidamente citadas e referidas, o presente documento é fruto do meu trabalho pessoal, individual e original.

Cidade da Praia aos 2 de Maio de 2008
Fátima Rolanda Silva Andrade

Memória Monográfica apresentada à Universidade Jean Piaget de Cabo Verde como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Economia e Gestão – Variante Administração e Controlo Financeiro.

SUMÁRIO

Este tema “Política de sucessão nas empresas familiares em Cabo Verde”, visa conhecer o funcionamento da sucessão e da gestão nas empresas familiares Cabo-Verdianas, verificando a existência e formas de política de sucessão nestas empresas.

A política de sucessão designa-se num conjunto de normas ou procedimentos internos que permitem definir, o perfil, o tempo e a forma como as empresas definem os seus futuros gestores ou sucessores. A questão de sucessão nas empresas familiares é uma problemática bastante importante, visto que o sucesso e a continuidade destas, são vitais para o desenvolvimento da economia e da sociedade

O nosso estudo foi feito através de um questionário com perguntas semifechadas numa amostra de 25 empresas familiares, residentes na cidade da praia, nas quais se obteve respostas de 20.

Segundo o instituto nacional de estatística (INE 2002), existem em Cabo Verde cerca de 4.811 empresas familiares, representando 80% do total das existentes em Cabo Verde, ou seja, a maior parte das empresas existentes em Cabo Verde são familiares, contribuindo assim, para o crescimento e desenvolvimento da economia do país.

Assim, o nosso estudo revela que a maior parte das empresas familiares alvos do nosso estudo têm adoptado a sucessão para os parentes de segunda geração familiar (filhos). Embora, exista pouca percentagem de empresas que adoptam políticas de sucessão em relação as que o adoptam.

Um outro aspecto importante do estudo, tem a ver com a estratégia utilizada por estas empresas para realizar a políticas de sucessão. As empresas em estudo, definem essa estratégia de sucessão atendendo a situação actual das empresas, aos objectivos a atingir e ao tipo de liderança necessário para a prossecução dos objectivos. O que demonstra uma grande preocupação em ter um sucessor profissionalizado, e preocupado em dar continuidade a empresa. Aliás, sobre este aspecto a maior parte destas empresas tem apostado na profissionalização da gestão.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a Deus.

A minha família pelo apoio que têm transmitido à minha pessoa.

Tratando-se do culminar de mais uma etapa na minha carreira de estudante, quero endereçar um profundo agradecimento a todos aqueles que durante estes 5 anos de dura caminhada estiveram do meu lado.

Ao meu orientador José Manuel Correia Mendes pelo suporte que deu a este trabalho pelos conhecimentos transmitidos durante o período de preparação do presente trabalho.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	6
1.1 Apresentação do tema	6
1.2 Justificativa.....	7
1.3 Objectivos.....	8
1.4 Pergunta de Partida.....	9
1.5 Metodologia.....	9
1.6 Estrutura do Trabalho.....	10
CAPITULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
1 Diferentes conceitos de empresas familiares.....	11
2 Abordagem Histórica sobre as Empresas Familiares.....	15
3 Características das Empresas Familiares a nível geral.	16
3.1 Pontos fortes e fracos nas empresas familiares	17
4 Tipos de Empresas Familiares.....	18
4.1 As vantagens e Desvantagens das empresas familiares	20
5 A cultura nas empresas familiares	25
5.1 Os Principais aspectos da sucessão numa Empresa Familiar.....	33
6 A profissionalização	41
6.1 Vantagem e Desvantagem da Profissionalização	43
7 A Empresa Familiar e a Globalização	44
CAPITULO II – A ESTRUTURA DE CAPITAL E POLÍTICA DE SUCESSÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES	46
1 A Família e sua Estrutura	46
1.1 A Relação Empresa / Família.....	47
1.2 O processo de Sucessão.....	50
1.3 Estratégia, Alternativas de Sucessão.....	52
CAPÍTULO III – ANÁLISE DOS DADOS DO ESTUDO.	61
1 Caracterização das empresas familiares em Cabo Verde	61
2 Estudo da Política de sucessão das empresas familiares em Cabo Verde	62
2.1 Caracterização da amostra.....	62
2.2 A gestão da empresa e a gestão familiar.....	62
2.3 A sucessão familiar	64
2.4 Profissionalização da gestão das empresas familiares.....	68
CONCLUSÃO.....	70
A APÊNDICE.....	76
A.1 QUESTIONÁRIO	76

ABREVIATURAS

COO – Cooperativa
CEO – conselho executivo
ENI – Empresa em Nome Individual
EP – Empresas Públicas
INE – Instituto Nacional de Estatística
IRS – Imposto sobre o rendimento de pessoas singulares
MBO – Management Buy out
SARL – Sociedade anónima de responsabilidade Limitada
SPQ – Sociedade por Quotas
SPSS - Statistic package for social sciences

TABELAS

TABELA 1 – PREOCUPAÇÕES DE DIVERSAS ENTIDADES NA SUCESSÃO	52
TABELA 2 – TIPOS DE EMPRESAS EXISTENTES EM CABO VERDE SEGUNDO A SUA FORMA JURÍDICA.....	61

FIGURAS

FIGURA 1 – MODELO DOS TRÊS CÍRCULOS	48
FIGURA 2 – AS TRÊS VERTENTES DO MODELO DE DESENVOLVIMENTO	50

GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – A GESTÃO DA EMPRESA E A GESTÃO FAMILIAR.	63
GRÁFICO 2 – SUCESSÃO NA GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES.....	64
GRÁFICO 3 – POLÍTICA EM CASO DE SUCESSÃO.	65
GRÁFICO 4 – FACTORES QUE DIFICULTAM O PROCESSO DE SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES	66
GRÁFICO 5 – A ESTRATÉGIA DE SUCESSÃO.....	67
GRÁFICO 6 – GESTÃO PROFISSIONALIZADA.....	68

INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema

A empresa familiar é provavelmente uma das mais antigas formas de negócio surgidas ao longo da evolução da humanidade. Antigamente, toda e qualquer empresa era familiar, e a forma mais comum de empresa era a propriedade rural. Com o passar do tempo, os indivíduos perceberam que faltavam produtos, como roupas, ferramentas, entre outros. Para satisfazer todos os seus desejos e necessidades, houve a troca de um produto pelo outro, originando, dessa forma, o Comércio.

Com isso percebe-se que as empresas do tipo familiar sofreram mudanças significativas ao longo do tempo. Porém, somente a partir da década de 60 surgiu um número expressivo de estudos científicos sobre as empresas familiares, o que tornou o assunto muito discutido tanto no meio académico como empresarial.

As organizações familiares formam a base de um começo empresarial, na qual o fundador ou empreendedor exerce um papel decisivo até que os outros membros da família comecem a fazer parte do negócio.

No entanto o ambiente de gestão de negócios nos últimos tempos tem enfrentado uma série de implicações decorrentes de um conjunto de transformações políticas, económicas e sociais, como: aumento da mudança e da complexidade do ambiente, incremento e utilização efectiva de novas tecnologias, surgimento de novos concorrentes, novas exigências políticas e sociais e crescentes flutuações nos mercados.

Em Cabo Verde existem 4.811 empresas familiares segundo os dados do Instituto Nacional estatística (INE). Independentemente da questão conceptual, a sobrevivência das empresas familiares num mercado cada vez mais competitivo decorrente do processo de globalização da economia

exige uma maior flexibilidade, no que se refere a profissionalização gerencial. As empresas familiares tem muitas vantagens competitivas que poderão ser mantidas se forem bem administradas, estiverem abertas a mudanças e atentas ao mercado.

Por isso, mesmo com a existência de problemas relacionados a sua sobrevivência, destacando-se principalmente as dificuldades relacionadas à: competitividade no mercado global, processo sucessório, profissionalização e conflitos entre os membros da família, os empreendedores podem contribuir para a desmistificação do negativismo que rodeia a empresa familiar apontando alternativas que sejam viáveis a sua sobrevivência e a sua estrutura administrativa.

Palavra chaves: Empresas Familiares, Sucessão, Política de sucessão,

1.2 Justificativa

Escolhi o tema “Política de sucessão nas empresas familiares” por varias razões entre as quais a curiosidade de poder compreender melhor qual é a politica utilizada em caso de sucessão, tendo em conta que faço parte de uma empresa familiar a dois anos.

Este tema apresenta relevância social e económica em função da grande quantidade de empresas familiares no mundo e, principalmente, em Cabo Verde. Este facto tem levado a uma outra preocupação: o número de postos de trabalho que a empresa familiar oferece ao mercado, que depende directamente do seu sucesso para a manutenção desses empregos, frente às mudanças do cenário mundial.

Diferentemente do que muitas pessoas pensam, as empresas familiares não são todas organizações ineficientes e obsoletas. Este tipo de empresa tem um papel de suma importância na economia dos países industrializados, onde lhe oferecem em troca, apoio à descoberta de um convívio pacífico e profissional entre a família e executivos externos.

A Empresa Familiar tem grande importância no país, uma vez que contribui para o desemprego, desenvolvimento e crescimento de Cabo Verde.

O trabalho possui características que justificam sua importância tanto para o contexto académico tanto para o contexto empresarial. No contexto empresarial, pode-se citar a sua importância, tanto do ponto de vista social como económico para Cabo verde, uma vez que a maioria das micro e pequenas empresas Cabo-Verdianas são familiares.

A motivação para a escolha do tema tem a ver também com o aumento de empresas familiares em Cabo Verde, a entrada de novos sócios no mercado de trabalho, também pela curiosidade de saber como é que fazem a respectiva sucessão dos negócios numa empresa com gestão familiar.

1.3 Objectivos

1.3.1 *Geral*

Pretende-se como objectivo geral estudar a política de sucessão nas empresas com gestão familiar em Cabo Verde.

1.3.2 *Específicos*

- Fazer um levantamento dos estudos relacionados com a problemática de sucessão nas Empresas familiares e suas características.
- Descrever e analisar a importância das empresas familiares para o contexto Socio-económico;
- Identificar tipos de controlos existentes nas empresas familiares;
- Saber se as empresas familiares em Cabo Verde utilizam políticas de sucessão, identificando qual o tipo.

1.4 Pergunta de Partida

A nível da problematização do presente estudo temos a seguinte pergunta de partida:

Será que as empresas familiares em Cabo Verde utilizam alguma política de sucessão?

1.5 Metodologia

A metodologia irá incidir em dados primários e secundários sejam na consulta de várias obras que relacionam com o tema, pesquisas documentais, trabalhos já realizados que vão ao encontro do tema, revisão bibliográfica, revistas que falam de empresas Familiares, consulta de diversos livros, artigos, artigos publicados na Internet.

Pesquisa quantitativa e comparativa com base nas entrevistas realizadas as empresas familiares em Cabo Verde precisamente na cidade da praia, fazendo deslocações, ouvindo as pessoas que trabalham nestas empresas, gerentes mediante um guião de entrevista pré elaborado.

Para a parte prática foi feita entrevistas a 25 empresas Familiares existentes na cidade da praia. A escolha destas empresas tem a ver com a maior facilidade de disponibilização de dados por parte destas, mas mesmo assim encontrou-se muita resistência em colaborar com esse estudo onde muitas destas empresas não responderam várias perguntas do questionário (em anexo), daí que não se obteve respostas de todas da amostra, a essas 25 empresas familiares entrevistadas obteve-se 20 respostas portanto, com uma taxa de sucesso de 80%.

Em seguida, foi feita o tratamento e análise dos dados recolhidos, através do pacote estatístico SPSS (*Statistic package for social sciences*).

1.6 Estrutura do Trabalho

O trabalho encontra-se estruturado em 3 capítulos, para além de uma introdução e uma conclusão.

O primeiro capítulo trata da fundamentação teórica, onde se define os diferentes conceitos de empresas familiares e uma abordagem histórica.

No segundo capítulo, fala da estrutura de capital e política de sucessão das empresas familiares.

O terceiro capítulo está direccionado a situação das empresas familiares em Cabo verde e a análise dos resultados dos questionários lançados nas 25 empresas em estudo do qual se obteve 20 respostas. Também, nesse capítulo fez-se a interligação entre aquilo que se definiu na teoria com os resultados obtidos. Por último, a conclusão e algumas sugestões.

CAPITULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1 Diferentes conceitos de empresas familiares

Não há consenso na determinação, quando uma empresa é familiar ou não, alguns autores classificam a segunda geração como o início de uma empresa familiar, para outros, basta a divisão de capital entre a família para determinar se uma empresa é familiar. Conforme Costanzi (1999, pg33), empresa familiar é aquela em que um ou mais membros da família exercem controle administrativo sobre a empresa, por possuírem uma parcela significativa do capital da empresa.

Para Lodi (1998, pg6), o conceito da empresa familiar é mais abrangente; geralmente nasce com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder.

Para Barry (1975, pg42), empresa familiar é aquela que, na prática, é controlada pelos integrantes de uma única família.

Conforme Gracioso apud Costanzi (1999, pg33), a propriedade não é suficiente para definir se uma empresa é ou não familiar, é necessário que haja uma estrutura gerencial por parte dos membros da família.

Donnelley (1976, pg44) classifica como familiar toda empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações, e quando essa ligação resulta numa influência recíproca.

Na empresa familiar, tudo é aparentemente normal. As actividades são executadas de acordo com a necessidade da família e não como interesse da empresa. Pode-se relacionar hábitos comuns que caracterizam uma empresa familiar: a facilidade de confundir o património pessoal com o da empresa, a promoção de pessoas sem qualquer requisito, a contratação de parentes e amigos incompetentes, a falta de planeamento. Tais fatos são considerados

perfeitamente normais e fazem parte daquelas atitudes que, apesar de não serem correctas, acabam fazendo parte da cultura organizacional que, conseqüentemente, acaba criando as diferenças internas.

Essas diferenças não são apenas sentimentos pelos quais normalmente as decisões são tomadas. Ela está enraizada na realidade da empresa. As empresas possuídas e administradas por famílias constituem uma forma organizacional peculiar, cujo carácter essencial tem conseqüências positivas e negativas. Elas extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comum às famílias.

Na empresa familiar, separar o emocional do racional é muito difícil, por causa do se dá, pelo envolvimento afectivo entre os parentes: o amor, as dores, o sentimento de menos ou mais protegido, são factores que sobrepõem e a actividade profissional.

Muitas outras situações poderiam ser referidas para demonstrar que os interesses da família podem ser sobrepostos até à própria realidade da empresa. Isso apenas reforçaria, com exemplos, uma realidade que se torna perversa à própria sobrevivência do negócio.

No entanto, é perfeitamente aceita. O interesse individual e colectivo da família está voltado para a satisfação das necessidades da família e, só raramente, da pessoa jurídica.

Existem muitos conceitos sobre empresa familiar. No entanto, destacam-se os trabalhos de Lodi (1993) e Donelley (1976, pg77).

Para Lodi (1993, pg55), empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da directoria está ligado ao factor hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador a conceitua como uma organização que esteja ligada a uma família pelo menos há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objectivos da família. Ainda responde a questão sobre empresa familiar definindo-a como aquela que é totalmente ou na sua maior parte controlada por uma pessoa ou pelos membros de uma família. Reforça este conceito, afirmando que é a organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controlados, na sua maior parte, por uma ou mais

famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da directoria.

Segundo Leone (1992, pg79) a empresa familiar deve possuir determinados indicadores, a fim de ser chamada de familiar. São eles: o seu início deve ter contacto com a participação de um membro da família; os familiares devem estar presentes na direcção e possuírem um vínculo com a propriedade, os valores do fundador ou da família devem estar identificados com os da firma e na sucessão deve ser observado o factor hereditário.

Na definição de Bernhoeft apud Solonca (1994, pg98) a continuidade deste tipo de empresa pressupõe conseguir estabelecer abordagens adequadas aos seguintes componentes: família, propriedade e administração.

Com relação a família, questões afectivas e emocionais estão envolvidas. A família é um conjunto de vínculos e relações forçadas, onde se aceitam os componentes pelo parentesco. No entanto, disputas afectivas e irracionais podem ocorrer, compreendendo o futuro do empreendimento. A propriedade envolve uma disputa pelos símbolos de ostentação que estabelecem diferenças de carácter social e podem comprometer todo o negócio.

E com relação a administração, as pessoas procuram assumir uma posição de influência sobre o destino de outras pessoas e empresas.

A empresa Familiar desempenha um papel preponderante “em termos de determinação da visão e mecanismos de controlo usados na empresa, e a criação de recursos e competências únicas” Sharma (2004, pg25).

Segundo Chami (1999, pg64) o que distingue a Empresa Familiar é a confiança: quando presente ela evita dispendiosos controlos e recompensas aos trabalhadores baseadas no desempenho, pois a sucessão da empresa para os filhos do fundador está garantida.

De acordo com Gallo (1996, pg41), a Empresa Familiar tende a ser mão-de-obra intensiva e “concentra-se em sectores cuja actividade pode ser uma extensão das actividades da família (sectores como os têxteis, alimentação, mobiliário, curtumes), ou como o desenvolvimento

natural do património (sector agrícola, vinhos) ou a continuidade de uma postura ideológica (imprensa)”. Localiza-se em sectores nos quais a vantagem competitiva assenta em competências ou conhecimentos que se transmitem de pais para filhos.

Atribui-se em geral à Empresa Familiar características como: maior preocupação com os clientes, mais ética nos negócios a longo prazo, maiores sacrifícios para manter o negócio, melhor tratamento dos empregados, maior envolvimento com a comunidade, maior flexibilidade de horários dos membros da família.

Ainda segundo Júnior (1999, pag30) “empresa familiar é a organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da directoria”

2 Abordagem Histórica sobre as Empresas Familiares

As empresas familiares, por volta dos anos 60 e 70 chamavam a atenção devido aos aspectos negativos destas organizações relacionados com o nepotismo, com a rivalidade entre gerações ou entre irmãos e com a gestão pouco profissionalizada.

A partir dos anos 80, essas empresas passaram a ser encaradas como organizações com especificidades próprias e únicas, às quais, contudo, eram reconhecidas simultaneamente pontos fortes e pontos fracos.

A partir dos anos 90, foi atribuída a devida importância às empresas familiares de tal forma que tem vindo a ser, cada vez mais reconhecido pelos poderes públicos e pela sociedade, o importante papel que estas empresas desempenham como responsáveis por grande parte da riqueza produzida e pela criação e sustentabilidade de emprego que proporcionam.

Os empreendimentos familiares representam a grande maioria das organizações no mundo, constituindo 99% das empresas de construção civil, 96% das empresas de distribuição e 94% das empresas de venda por atacado.

Cerca de 99% das companhias da Itália são empresas familiares. Em Portugal, o percentual é de 70%, na Inglaterra 75%, 80% na Espanha, 85-90% na Suíça e 90% na Suécia. (Gazeta Mercantil, 1994, pg27).

Em Cabo Verde, das 5.460 empresas existentes, 4.811 são familiares, representado 88% no total.

Aproximadamente um terço das quinhentas maiores empresas norte-americanas é controlada por pelo menos uma família, e das quinze milhões de empresas existentes, três milhões e meio são geridas por famílias.

No Brasil, mais de 99% dos negócios são familiares e mais de 60% da mão-de-obra é empregada em empresas controladas por famílias.

No entanto, apesar do importante papel que estas empresas representam na estabilidade da rede empresarial, elas enfrentam uma série de problemas que decorrem da estreita ligação entre a vida familiar e a actividade empresarial.

Segundo Veloso (2000, pg60) 80% dos pequenos empreendimentos familiares não alcançam 5 anos de vida, e ainda, cerca da metade das empresas familiares fracassam, quebrando ou sendo vendidas, mantendo uma expectativa de vida em torno de apenas 25 anos, devido a problemas próprios de continuidade, que envolvem questões de sucessão, gestão profissional e abertura de capital.

Portanto, as consequências advindas do fechamento ou falência destes empreendimentos poderiam gerar uma crise no país que colocaria milhares de trabalhadores às margens do mercado de trabalho.

3 Características das Empresas Familiares a nível geral.

As empresas familiares apresentam características próprias que constituem verdadeiros desafios, e as soluções que nem sempre ocorrem facilmente. Segundo Bernhoeft apud Neto & Moreira Jr (2002, pg64) estas características são:

- Forte valorização da confiança mútua independente de vínculos familiares.
- Laços afectivos extremamente fortes influenciando comportamentos, relacionamentos e decisões da organização.
- Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência.
- Exigência de dedicação.
- Postura de austeridade.
- Expectativa de alta-fidelidade.
- Dificuldade na separação entre o que é emocional e racional.

- Jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

3.1 Pontos fortes e fracos nas empresas familiares

A empresa familiar também apresenta alguns pontos fortes e pontos fracos se comparada com outros tipos de empresas (Lodi, 1993 pg20-23). Dentre os pontos fracos estão:

- Conflitos de interesse entre família e empresa, que se reflectem na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não-familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos.
- Uso indevido dos recursos da empresa por membros da família transformando a companhia num erário dos familiares.
- Falta de sistemas de planeamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento.
- Resistência à modernização do marketing.
- Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência.

De entre os pontos fortes podemos citar:

- Maior lealdade dos empregados.
- O nome da família com grande reputação no estado, na região ou no país, funciona como uma cobertura económica e política.
- A continuidade da administração.
- União entre os accionistas e os dirigentes.
- Sistema de decisão mais rápido.

- Sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional.
- União entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes actuais.

4 Tipos de Empresas Familiares.

Existem quatro grandes vertentes de empresas familiares segundo Rock, 1997. Podemos citar:

- Empresa individual – classificam-se nesta categoria empresas formadas por um indivíduo que inicia um pequeno negócio.
- Empresa artesanal – são todas que exploram um pequeno património agrícola ou um negócio artesanal transmitido de pai para filho.
- Empresa de capital familiar – quando uma parte importante do capital está nas mãos da família, mas a direcção está entregue a gestores com base na sua competência técnica.
- Empresa familiar – é aquela em que o controle está nas mãos de uma família.

Ainda segundo Rock (1997, pg30), é internacionalmente aceite que as empresas familiares congregam 3 grandes vertentes:

- **Ao nível da propriedade** - o controle da empresa está nas mãos de uma família que detém ou controla a maioria do capital.
- **Ao nível da gestão** - os lugares de topo da empresa são ocupadas pelos membros da família.
- **Ao nível da sucessão** - onde os lugares deixados pelos parentes são assumidos pela segunda geração familiar.

Existe também a abordagem adoptada por Lethbridge apud Veloso (2000, pg120), onde se destacam três tipos básicos de empresas familiares:

- **Tradicional** - aquela em que a família exerce o domínio completo sobre os negócios, o capital é fechado e existe pouca transparência administrativa e financeira.
- **Híbrida** - aquela em que o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, porém com uma maior participação de profissionais não familiares e com uma maior transparência.
- **De influência familiar** – a família mantém influência estratégica através de participação accionária significativa mesmo estando afastada da administração quotidiana e com a maioria das acções em poder do mercado.

Segundo o autor, ainda existe a distinção entre dois grupos, segundo o porte da empresa: as empresas familiares centralizadas onde o controle é centralizado e as empresas familiares descentralizadas ou abertas.

As empresas familiares centralizadas ou de controlo centralizado, são aquelas de pequeno e médio porte, de capital fechado, onde o controle é exercido por um ou mais membros da família, que ocupam os principais cargos administrativos.

As empresas familiares descentralizadas ou abertas, são compostas por empresas de grande porte, que tendem a sofrer certas transformações, como abertura ao capital, diminuição do grau de concentração da propriedade do capital, profissionalização da gestão e busca de maior descentralização do controle administrativo.

Diferentemente dos países avançados, em que, de entre as organizações familiares, se destacam as pequenas e médias, nos países em desenvolvimento, têm-se destacado as empresas de grande porte com características familiares.

Estas, além de representarem um pequeno percentual do total, estão cada dia mais ameaçadas de perderem essa característica em virtude da maior necessidade de abertura ao capital externo à empresa.

Por isso é necessário que as empresas familiares passem por um processo de readaptação da cultura empresarial para que haja uma maior descentralização do poder dentro de uma estrutura de maior porte.

4.1 As vantagens e Desvantagens das empresas familiares

As vantagens apresentadas em relação as empresas familiares são as seguintes (Gallo & Ribeiro, 1996):

- **Interesses comuns entre os membros da família** – os laços afectivos entre as pessoas, a harmonia dos gostos e das formas de actuar geram interesses comuns entre membros da família que trabalham na empresa. Há uma maior auto-exigência e auto-sacrifício em prol de um objectivo comum.
- **Confiança mútua e autoridade definida e reconhecida** – nas empresas familiares, existe uma autoridade reconhecida e um clima de elevada confiança que evita as lutas pelo poder e as intenções menos claras, quer entre colegas de trabalho, quer entre chefes e subordinados.
- **Facilidade na transmissão da informação** – a comunicação é intensa e fluida, sem barreiras desnecessárias, desde que haja unidade e confiança entre as pessoas.
- **Flexibilidade de processos devido a maior simplicidade da estrutura da organização** – a maior simplicidade da estrutura da organização facilita a atribuição das responsabilidades, a delegação de funções, a autonomia e, consequentemente, flexibiliza os sistemas de informação e de controlo. As empresas familiares são, em, regra menos burocráticas. As decisões são tomadas mais rapidamente, havendo maior coordenação e menos conflitos de poder.
- **Projectos ou planos são feitos a longo prazo** – a dedicação e empenho dos membros a família que geram a empresa é, normalmente, maior do que nas empresas com outro tipo de gestão. Os planos são feitos a longo prazo, no melhor interesse da família actual e dos respectivos sucessores que garantirão a continuidade do negócio. Há, em

regra, maior estabilidade ao nível do núcleo de detentores do capital e da própria gestão.

- **Permanência da cultura e dos valores do fundador** – As organizações de tipo familiar são, em regra, muito marcadas pela cultura e pelos valores definidos pelo seu fundador. Para o bem ou para o mal, a sua personalidade e hábitos de trabalho funcionam como exemplo a seguir pelos restantes colaboradores. Estes sabem perfeitamente o que se espera deles e que tipo de regras e comportamentos deverão respeitar.
- **Aparecimento de novos empresários** – O espírito empresarial a ser transmitido de geração em geração funciona como um forte estímulo ao empreendedorismo;
- **União entre colaboradores** – O vínculo familiar ou de amizade facilita a proximidade entre pessoas no trabalho, ajudando a criar uma equipa mais coesa e, logicamente, com melhores resultados.
- **Auto exigência e sacrifício** - A proximidade natural ao negócio e uma dose de “responsabilidade familiar” propicia um empenho reforçado ao projecto.
- **Reconhecimento geral da autoridade** – Lealdade e obediência são duas das características mais vincadas na estrutura empresarial familiar. A autoridade está bem definida e é respeitada, reduzindo os conflitos de poder e o clima de desconfiança.
- **Facilidade de adaptação** – A flexibilidade de tempo, dinheiro e trabalho que caracteriza a estrutura familiar desimpede os naturais obstáculos à mudança que podem surgir nas empresas tradicionais.
- **Comunicação aberta e informal** – A proximidade familiar permite que se destruam alguns dos obstáculos habituais na comunicação organizacional. Havendo uma maior abertura e propensão ao diálogo há certamente uma maior facilidade na transmissão de informação.

- **Maior dedicação e envolvimento pessoal** - Pelos laços afectivos que envolvem as pessoas ao projecto, acaba por ser normal uma entrega verdadeira à empresa e aos seus objectivos.
- **Maior respeito pela cultura e valores da organização** – Geralmente, este tipo de empresas são fortemente marcadas pela cultura e valores definidos pelo seu fundador, os quais são partilhados e respeitados por todos.
- **Celeridade nos processos de decisão** – Estando as responsabilidades bem definidas e o poder de decisão restrito a um ou dois elementos, as tomadas de decisão são, regra geral, simples e imediatas.
- **Agilidade de processos** – A proximidade de contactos e simplicidade da própria estrutura facilita as tomadas de decisão e o desenvolvimento dos processos dentro da empresa, reduzindo a burocracia frequente das empresas “comuns”.
- **Maior humanismo e consciência social** – Em comparação com as estruturas tradicionais, as empresas familiares não só demonstram um maior respeito pelos seus funcionários como pela comunidade que as rodeia e onde estão inseridas.
- **Estabilidade** – Tendencialmente, este tipo de empresas são estruturas mais estáveis do que o normal. Paralelamente, e porque as pessoas tendem a trabalhar toda a vida dentro do negócio familiar, também é maior a segurança no trabalho e a realização profissional.

As desvantagens nas empresas familiares são:

- **Confusão entre a propriedade da empresa e a capacidade para gerir** – Muitas vezes, a família não dispõe de alguém com experiência para liderar pessoas e projectos. Só sabe que é dona da empresa, mas não tem um membro da família com competências suficientes para levar o negócio por diante. O recrutamento de quadros de topo (e, por vezes, até para os cargos intermédios ou operacionais) é em regra, feito com base em contactos pessoais ou mesmo relações de parentesco.
- **Isolamento face ao ambiente e aos acontecimentos externos** - fechada em si, uma empresa familiar tende a deixar «tudo em Família», ignorando quaisquer mudanças no meio envolvente, nos produtos e nos clientes. Não está atenta ao que se passa no exterior, não actualiza os produtos e serviços, nem satisfaz os clientes da melhor forma. Em regra, a delegação de decisões para os níveis mais baixos da hierarquia é quase inexistente.
- **Não seguimento de regras do mercado quanto à gestão** – uma empresa familiar tem que ser ainda mais flexível na capacidade de adaptação às novas exigências do mercado. Isso nem sempre acontece porque o dono da família tende a centralizar as decisões e a ser pouco propenso a mudanças radicais, em particular, as relativas ao rompimento com a cultura e os hábitos de trabalho enraizado.
- **Confusão entre os laços de afecto e os laços contratuais** – os membros da família tem que mostrar coragem, clareza de visão suficientes para não confundirem os laços familiares ou mesmo afecto) com os profissionais. Muitos gestores de empresas familiares não resistem a tentação de seguirem um estilo de gestão excessivamente paternalista em relação aos seus empregados.
- **Problemas com a sucessão – a saída é** uma das decisões mais difíceis para o director de uma empresa familiar, por isso, é normalmente adiada, por vezes até ser tarde demais. A falta de «sangue novo» pode comprometer fatalmente a capacidade de inovação da empresa. Por outro lado, mesmo que o processo de sucessão tenha sido bem conduzido, a história demonstra que muitas empresas familiares de sucesso

acabam por não resistir á saída do fundador, nomeadamente quando este era particularmente carismático.

- **Falta de clareza nos processos** – como o controlo e fiscalização da actividade de gestão de topo é menos rigoroso, as empresas familiares são mais propensas a eventuais irregularidades, caso do desvio voluntário ou não) de capital da empresa para fins pessoais. O envolvimento de pessoas que não são da família na gestão e tomada de decisões de uma empresa familiar é a melhor segurança contra as alegações de desonestidades nos negócios.
- **Problemas a nível Familiar** – os gestores de topo das empresas familiares sentem uma grande dificuldade em separar a vida profissional da pessoal. Trabalham, em regra, mais horas e vivem mais intensamente os problemas da empresa, sacrificando muitas vezes a sua vida familiar. Por outro lado, quando existem conflitos no seio dos negócios estes muitas vezes acabam por se alargar ao campo das relações pessoais.

São muitas as causas que podem levar a conflitos e à queda de uma empresa familiar, mas as mais comuns prendem-se sobretudo com a dificuldade em separar o plano pessoal do profissional. Entre as principais desvantagens deste tipo de organização, destacam-se sobretudo:

- **Conservadorismo** – A centralização de poderes de decisão dificulta a inovação, sobretudo quando entram em conflito a cultura e hábitos de trabalho enraizados. Assim, as empresas familiares caracterizam-se por uma grande resistência à mudança e algum conservadorismo.
- **Valorização dos laços familiares em detrimento das competências** – O facto do recrutamento de quadros (sobretudo no que diz respeito aos quadros de topo) ser feito, na maioria das vezes, com base em relações de parentesco ou contactos pessoais pode ser prejudicial à qualidade da equipa de trabalho.
- **Confusão entre a propriedade da empresa e a capacidade para a gerir** - Nas empresas familiares nem sempre quem está à frente da empresa é o elemento mais

competente para a gerir. Por regra, a gestão do negócio é dada ao seu dono ou sucessor o que pode originar conflitos graves entre a propriedade e a capacidade para conduzir o negócio ao sucesso.

- **Maior propensão aos conflitos e crises laborais** – Numa empresa familiar tudo é levado “pessoalmente” sendo difícil separar conflitos pessoais do ambiente de trabalho. Naturalmente, esta aproximação acaba por criar um clima favorável a conflitos.
- **Visão a curto prazo** – Fundamentalmente neste tipo de empresas a prioridade vai para os resultados a curto prazo, perdendo-se um pouco a visão estratégica para o futuro.
- **Isolamento** - Mais fechadas sobre si, as empresas familiares não têm grande sensibilidade para toda a envolvente negocial, a nível de produtos, concorrentes e clientes.
- **Gestão desorganizada** – A falta de controlo e fiscalização facilita algum descuido no que diz respeito à actividade de gestão. Esta falha, pode facilitar o aparecimento de irregularidades e desvios de capital que, mais cedo ou mais tarde, podem ser fatais para o negócio.

5 A cultura nas empresas familiares

Segundo Thévenet (1986, pg10), “A cultura de empresa, que se manifesta através de sinais e símbolos, é a síntese duma herança histórica, duma profissão específica e de um sistema de valores. Define a identidade duma empresa”.

Para Schein (1982, pg20), “A cultura é um modelo de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que aprende a enfrentar problemas de adaptação externa e interna considerados válidos, e que pode ser ensinado aos

membros da empresa como uma forma correcta de aceitar, pensar e sentir esses mesmos problemas”.

Para Gallo e Ribeiro (1996, pg35), “Costuma-se entender por cultura de um grupo humano a sua forma habitual e tradicional de pensar, de sentir e de reagir ao enfrentar os problemas que se lhe colocam. Por outras palavras, o conjunto de hábitos e conhecimentos adquiridos como resultado da sucessiva aplicação de faculdades intelectuais, que constitui os padrões de actuação dos membros deste grupo”.

A cultura de uma empresa está estruturada em três níveis de elementos estreitamente relacionados entre si, mas que se podem distinguir em função da importância da sua influência na formulação da sua estratégia, e no delinear e gestão da organização: os “instrumentos”, os “valores” e os “pressupostos”.

Ao visitar a empresa e ouvindo os dois sócios fundadores, é notório a existência de uma cultura própria que marcou esta empresa. Ao primeiro nível, os “instrumentos”, com facilidade nos apercebemos da sua existência pelos objectos visíveis, como fotografias dos sócios fundadores, quadros com fotos e reportagens relativas a visitas de altas individualidades governamentais, insígnias, logótipos, e troféus, por todo o espaço administrativo e comercial da empresa. É igualmente importante para os sócios fundadores o nome da empresa, resultante das iniciais dos nomes de todos os sócios fundadores, e a forma como o realçam sempre que são levados a falar sobre as origens da empresa.

Ainda a este nível e conversando com os sócios fundadores é frequente ouvi-los contar as histórias das dificuldades por que passaram na fase inicial da implementação da empresa, bem como, foram ultrapassadas essas dificuldades e alcançaram os seus êxitos.

Ao segundo nível, os “valores”, que correspondem os “princípios operativos” específicos e importantes que influem na programação de planos de acção ou decisão entre alternativas comparáveis, pode constatar-se que a empresa tem procurado investir na tentativa de diversificar os seus produtos, a fim de procurar diminuir o risco do negócio, alargando a venda de produtos às camisas, gravatas, sapatos e cintos. A auto-exigência pela procura de elevados níveis de qualidade na produção dos produtos fabricados e/ou comercializados, reconhecida quer a nível nacional quer internacional.

Ao terceiro nível, o dos “pressupostos”, formando pelos fundamentos mais profundos do modo particular de actuação da empresa, pode ser constatado que ao nível organizacional a estrutura de gestão foi completamente alterada em 1990, ao transformar-se em sociedade anónima, na tentativa de ultrapassar problemas importantes, tais como: o crescimento da empresa e a sua forma de gestão, a dispersão do capital pelos filhos de modo a ultrapassar parcialmente o penalizante imposto sucessório, e por último, de modo a serem tributados pelo imposto sobre os lucros, bastante mais favorável aos accionistas nas sociedades anónimas (25%), do que, ao nível do rendimento singular dos sócios das sociedades por quotas, onde atingia os 40 %.

De acordo com Martins (1999,pg123), “É de relevar o papel do fundador na criação da cultura de empresa que deriva, na maioria dos casos, das suas próprias experiências pessoais vividas, e que interage, de forma complexa, com as crenças e valores que o restante grupo organizacional vai definindo na sua própria experiência de vida e trabalho. Neste processo interactivo, “a cultura do fundador” tende a ter um impacto determinante na vida da empresa, influenciando o modo como o restante grupo resolve os seus problemas de integração interna e externa”.

De acordo com Gallo (1995, pg20), a análise da cultura de uma empresa familiar deverá levar em conta que ela se articula sobre as seguintes premissas:

- Toda cultura tem valores relacionados com o dinheiro, o poder, o prazer, o êxito e a eficácia.
- A cultura em uma empresa funciona como cimento e substrato de sua estratégia, de sua estrutura de responsabilidades e dos sistemas de direcção que configuram sua organização.
- As forças mais básicas da empresa familiar são a unidade e o compromisso dos integrantes da família que nela trabalham.

Conforme Lodi (1998, pag4), as empresas familiares apresentam algumas fraquezas evidentes no seu processo de desenvolvimento e cultura, quando comparadas com as outras organizações. Estas razões estão fundamentadas em cinco factos:

- 1) Conflito de interesse entre família e empresa, que se reflecte na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não familiares e o excesso de personalização dos problemas administrativos.
- 2) Uso indevido da empresa por membros da família, transformando-a num erário dos familiares: o famoso complexo da “galinha dos ovos de ouro”.
- 3) Falta de sistemas de planeamento financeiro e de apuramento de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento, que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado.
- 4) Resistência à modernização do marketing, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e “de confiança” ou à falta de uma boa política de produtos e de mercados.
- 5) Empregos e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada.

Ainda para Lodi (1998, pg.4-5), toda organização requer de uma estratégia ofensiva que deve ser baseada em suas forças positivas. Por isso, o elenco de fraquezas acima não deve preceder o exame dos pontos fortes da empresa familiar. O mesmo autor atribui à empresa familiar os seguintes pontos fortes:

- 1) Nas empresas familiares a lealdade é mais acentuada após algum tempo, pois os colaboradores se identificam com pessoas concretas que aí estão o tempo todo, e não dirigentes eleitos por assembleia.
- 2) O nome da família pode ter grande prestígio e reputação no Estado, na região da sua actuação ou, em alguns casos, no próprio país de sua sede, funcionando como uma cobertura económica e política.

- 3) A sua imagem é preservada e ampliada quando a sucessão se dá através de familiares competentes.
- 4) A união entre os accionistas e os dirigentes, fazendo com que os accionistas sustentem a empresa em épocas ruins, e também facilitando a comunicação entre a Directoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembleia dos Accionistas.
- 5) A agilidade no sistema de decisão é acentuada. Trata-se de uma cadeia de comando muito simples.
- 6) Sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional, a influencia e é por ela alimentado de informações. Perfeita permeabilidade de influências aos interesses nacionais e regionais.
- 7) As gerações familiares em sucessão, permitindo um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes actuais.

Para Gallo (1995, pg21), em função de forte vínculo entre características da família e da cultura da empresa, criam-se alguns valores e crenças que imperam o bom funcionamento da gestão, bem como seus objectivos. O autor cita os seguintes:

- O tipo ou nível de crescimento pretendido ser incompatível com os riscos que se está disposto a assumir;
- As empresas familiares tendem a se auto financiar excessivamente, de maneira a não aproveitar boas oportunidades por aversão ao risco de endividamento.
- Diferenças nas características das pessoas que sem têm como sócios.

- Na grande maioria das vezes o que prevalece na empresa familiar é a postura do enriquecimento individual, a continuidade da empresa fica ao acaso. A Sucessão na Empresa Familiar

Sucessão é a substituição do criador do empreendimento para dar prosseguimento a obra projectada, criada e conduzida pelo pioneiro, porém com enfoques e estilos de liderança diferenciados, formação teórica e prática renovada, uma vez que os tempos são outros (Donatti, 1999 Pg5).

Segundo Lodi (1987 pg9) a sucessão é um processo de transferência do poder que leva um a dois anos de importantes mudanças na cúpula da empresa apesar de ele destacar os dois anos de mudança na cúpula da empresa, que acarreta em ajustes organizacionais, ele afirma que a sucessão já deveria começar muito tempo antes, quando os herdeiros do empreendedor ainda são crianças. É importante frisar que não se pode confundir herdeiros com sucessores, pois nem todos os herdeiros podem assumir o papel de sucessor. Sendo assim, o dirigente deve estar bem atento para identificar seu melhor sucessor.

De acordo com Leite (2000 pg2) o poder de comando deverá ser transferido paulatinamente pelo dono para o herdeiro sucessor. Para que isso ocorra de forma tranquila e constante, o novo líder precisa ter o perfil e as condições necessárias à efectiva administração do negócio, sem contestação dos antigos dirigentes.

Dessa forma, os fundadores demonstram a toda a família que as decisões do novo líder estão sendo respeitadas, mesmo que estejam por trás das decisões do novo temporariamente.

A sucessão é um dos momentos mais importantes para a continuidade da empresa familiar segundo Donatti (1999 pg11), e, se nesse momento não apresenta os resultados esperados, a efectividade da empresa familiar pode estar comprometida.

Primeiramente, deve-se compreender que a semente da destruição pode estar no próprio fundador, seja no carácter desse homem, na sua visão do mundo, ou na forma como ele permite que as diferenças psicológicas entre pai e filho perturbem a mente do sucessor. O filho deve ter habilidade para aceitar a rivalidade do pai desenvolvendo a sua própria personalidade, seja perto ou longe da figura paterna.

Em segundo lugar, a família precisa entender que os parentes não são os melhores sócios. Porém, a família precisa respeitar a empresa, abandonando as pressões para empregar parentes incompetentes ou sem preparação algum, para que seja evitada a descapitalização da empresa.

Em terceiro lugar, a sucessão deve ser olhada do ponto de vista do pai. Não é importante que o sucessor estude administração, mas sim que ele seja orientado a seguir uma profissão compatível com o seu perfil vocacional, e não com o da empresa.

Em quarto lugar, a sucessão deve ser vista do ponto de vista do sucessor. Para isso, é preciso analisar factores como: a maneira como os filhos foram criados, o treinamento que tiveram, a equipe que os cerca, etc.

Em quinto lugar, devido a necessidade de profissionalização e a reorganização administrativa, é preciso contratar consultores externos. Porém é preciso tomar cuidado para que não seja contratado o consultor errado, para que não se transfira ao consultor a responsabilidade pela definição dos problemas e que a implantação dos programas devem contar com o acompanhamento da alta administração.

Existem uma série de motivos que dificultam a realização da sucessão, segundo Bernhoeft (1989, pg19). Dentre eles podemos citar:

- Divergências entre sócios.
- Número excessivo de sucessores.
- Falta de um liderança natural ou bem aceita entre os possíveis sucessores.
- Desinteresse dos sucessores pelo negócio.
- Diferenças muito marcantes na participação accionaria entre os sócios, e, portanto, entre os sucessores.
- O fundador encara a empresa apenas como uma forma de gerar segurança para os filhos.

- Divergências familiares muito marcantes.
- Insegurança dos funcionários da empresa quanto ao seu futuro, por falta de orientação estratégica e operacional e desinteresse do fundador com relação ao seu futuro, da empresa e dos familiares.

Por isso, Neto & Moreira Jr (2001, pg65) defendem que a realização de um planeamento sucessório é de suma importância para a obtenção de um resultado favorável à sucessão.

Segundo Mello apud Neto & Moreira Jr (2001, pg29) esse planeamento se constitui num processo através do qual a família e a empresa como um todo podem pensar o seu futuro, e deve incluir:

- A participação da família na empresa.
- Planeamento estratégico para a família e a empresa, para o desenvolvimento de liderança dos sucessores, para o futuro do património em relação ao proprietário (promovendo sua segurança vitalícia) e os sucessores (divisão da propriedade da empresa, administração dos negócios, controle do processo decisório).
- Programa planeado de desligamento gradual do líder de seu desenvolvimento activo nas operações da empresa.

Entretanto, o planeamento não deve ser considerado uma ferramenta infalível, à prova de qualquer problema, uma vez, que os problemas de ordem comportamental podem ser imprevisíveis.

A partir desses pontos é possível constatar que a complexidade da gestão de empresas familiares é muito grande. Dessa forma, a habilidade administrativa pessoal do líder, seu estilo de liderança e suas motivações, seu comportamento e preparo para transições e mudanças são essenciais para que o processo de sucessão seja bem conduzido, pois para que o líder se retire de maneira adequada, necessita planejar sua saída com antecedência.

Talvez a etapa mais importante para a permanência da empresa no mercado seja a sucessão. Deve-se, portanto, ter a preocupação constante quanto ao processo sucessório. Que este seja planejado com maior brevidade possível, evitando, assim, o esfacelamento da empresa.

Observar-se que há um significativo contingente de empresas familiares que competem no mercado actual. Tais empresas apresentam alguns elementos que influenciarão o processo de sucessão e os quais os executivos poderão considerá-los como vantagens (Pinho, 1999, pg.27).

5.1 Os Principais aspectos da sucessão numa Empresa Familiar

A sucessão não se resume a uma questão meramente administrativa. É um processo muito mais complexo, porque é multifacetado. Situa-se na intersecção entre três principais áreas: **administrativa, cultural e jurídica.**

5.1.1 *O Aspecto Administrativo*

Sob esse enfoque, as questões envolvidas no processo sucessório concernem à gestão e à estratégia. Não existe um modelo pronto compatível com todos os casos. A fórmula a ser adoptada no processo sucessório varia de acordo com as peculiaridades de cada organização empresarial. É preciso analisar a estrutura organizacional da sociedade e todos os elementos característicos da empresa e do mercado em que ela actua, levando-se em conta factores como o porte da empresa, o volume dos negócios envolvidos, o mercado consumidor e a concorrência.

5.1.2 *O Aspecto Cultural*

O conhecimento técnico da empresa não será suficiente para orientar a escolha da fórmula sucessória adequada, que também dependerá de outros factores, de natureza cultural: a transmissão de conceitos e valores de geração para geração na família controladora, a

formação académica dos sucessores, o seu treinamento para a assunção de responsabilidades na empresa e as relações afectivas entre eles e deles com os antecessores.

O factor emocional interfere decisivamente no planeamento sucessório, pois a natural competição entre familiares torna mais acirrada a disputa de poder na empresa. Por isso, a sucessão deve ser bem trabalhada ‘desde o berço’. A preparação desse processo começa, pois, dentro da família, partindo-se da ideia de que não existe a profissão de herdeiro e o cargo de administrador não se transmite pelo DNA.

Quanto mais cedo se iniciar o planeamento da sucessão e o treinamento dos herdeiros, mais bem sucedida será a transição.

A preservação da empresa impõe a necessidade de investir na formação moral, técnica e académica dos sucessores, que devem ser treinados para a futura assunção dos encargos inerentes à liderança de um empreendimento bem sucedido. Eles também deverão vivenciar a rotina do negócio, conhecendo desde cedo a estrutura da empresa, suas diversas áreas, as peculiaridades do mercado de actuação, as demonstrações financeiras, os planos de investimentos e, ainda que superficialmente, a legislação pertinente. Isso os tornará aptos ao exercício do papel de gestores, conselheiros ou accionistas da empresa, até que se possa decidir, segundo critérios objectivos, quem tem condições de representar a família na Directoria ou no Conselho de Administração.

5.1.3 O Aspecto Jurídico

O planeamento estratégico da sucessão impõe que se estipulem regras objectivas e aptas a orientar um processo de transição moldado conforme a lei. A imposição de regras não deve ser encarada como obstáculo aos negócios e às relações familiares, mas como um factor apto a facilitar a dinâmica empresarial e promover a harmonia entre os sucessores, impedindo o surgimento de novos conflitos e contendo as desavenças pré existentes nos limites da família.

A formatação dos acordos prévios de accionistas e a elaboração do novo estatuto ou contrato social constituem o foco do trabalho técnico-jurídico. Os acordos vincularão contratualmente

os herdeiros, com o objectivo de definir os limites e os meios de sua participação nos negócios da família, estabelecer critérios de avaliação de resultados e distribuição de lucros e de reinvestimento, estipular normas de conduta, instituindo, em síntese, todo o regime jurídico que disciplinará a relação entre herdeiros e empresa. Um acordo bem redigido reduzirá a belicosidade entre os sucessores, evitando a eclosão de conflitos que, se levados ao Judiciário, se arrastarão por vários anos sem solução, inviabilizando a administração da empresa a ponto de ameaçar sua continuidade.

A escolha da fórmula compatível com as características da empresa e com as peculiaridades das relações familiares envolvidas deve ser orientada por profissional habilitado e experiente, apto a analisar as diversas consequências jurídicas que poderão advir de cada um dos modelos disponíveis, e a propor a melhor solução jurídica, que será a base da reestruturação societária.

Em suma, a atribuição do profissional da área jurídica é estabelecer expressamente regras claras e especificar, com precisão técnica, todas as definições do novo regime da empresa, levando em conta as consequências jurídicas das fórmulas adoptadas. A escolha dessas fórmulas será determinante para o sucesso da transição. E a perfeita elaboração dos textos evitará omissões e impropriedades de linguagem, que dão ensejo a interpretações distorcidas, abrindo espaço a abusos e à sobreposição de interesses pessoais de herdeiros aos interesses da empresa (Pinho, 1999, pg27).

5.1.4 Vantagens e Desvantagens da Sucessão das Empresas Familiares.

Observar-se que há um significativo contingente de empresas familiares que competem no mercado actual. Tais empresas apresentam alguns elementos que influenciarão o processo de sucessão e os quais os executivos poderão considerá-los como vantagens (Pinho, 1999, pg27).

A sucessão nas empresas familiares tem as seguintes vantagens:

- Ter continuidade do comando familiar na empresa.

- Ter processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das acções.
- Ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na optimização dos resultados actuais e futuros da empresa.
- Ter possibilidade de treinamento mais extenso e intenso.
- Ter um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor.
- Ter, principalmente no início do processo, maior poder de comando sobre o executivo sucessor.
- Ter maior espírito de família.

As desvantagens são:

- Ocorrer disputa de poder entre membros da família
- Ter dificuldade em demitir o executivo sucessor.
- Existir dificuldade em desempenhar diferentes papéis.

Um processo de sucessão deve ser planeado antes da troca de comando. Mas as empresas familiares em geral carecem de cultura de prática para o planeamento e a sucessão acontece de forma desordenada e imediatista.

5.1.5 A Problemática de Sucessão nas Empresas Familiares.

As empresas familiares são a base de sustentação da economia, pois todas nascem, crescem e se perpetuam a partir de uma iniciativa de algum membro de uma família que, vislumbrando uma oportunidade, inicia o seu próprio negócio.

Um dos principais obstáculos encontrados pela empresa familiar, no que se refere a sua sobrevivência num longo prazo, é a transferência do poder do fundador para seus possíveis sucessores.

A transferência de poder não pode ser analisada por critérios totalmente objectivos, pois o processo sucessório é afectado por problemas comportamentais enraizados nos conflitos entre os membros da família.

Leone (1992, pg85) afirma que as firmas de pequeno e médio porte são as mais expostas às dificuldades da sucessão, pois devem alcançar simultaneamente a transmissão do capital e a do poder. As grandes empresas, por terem seu capital no mercado financeiro e por serem seus executivos profissionais contratados, alcançam essas transmissões mais facilmente.

Essa questão na vida da empresa familiar pode tornar-se uma alavanca direccionado a ser trabalhada para a continuidade da organização, já que uma transição familiar de sucesso pode vir a ser uma nova génese para a empresa.

Deve-se, contudo, ter em mente que empresas bem posicionadas estrategicamente podem deixar de existir em razão da ausência de um planeamento sucessório adequado às necessidades.

Com relação à dificuldade de realização da sucessão, uma série de motivos para a ausência de uma solução pode ser indicada:

“Divergência entre sócios; número excessivo de sucessores; falta de uma liderança natural ou bem aceita entre os possíveis sucessores; desinteresse dos sucessores pelo negócio; diferenças muito marcantes na participação accionaria entre os sócios e, portanto, entre os sucessores; o fundador encarar a empresa apenas como uma forma de gerar segurança para os filhos; divergências familiares muito marcantes; insegurança dos funcionários da empresa quanto ao seu futuro, por falta de uma orientação estratégica e operacional e insatisfação ou desinteresse pessoal do fundador com relação ao seu futuro, da empresa e dos familiares” (Bernhoft, 1989).

Além desses obstáculos, pode-se citar também a falta de planeamento; a falta de viabilidade do negócio; visão diferenciada do negócio entre o sucedido e o sucessor, rivalidade entre familiares pela posse do controle familiar e despreparo da família para o entendimento do processo sucessório.

Em termos de sucessão, a empresa familiar possui dois aspectos relevantes que se relacionam com o seu resultado: O factor preventivo e a atitude do empresário diante do processo de transição.

O factor preventivo refere-se à atitude cautelosa e bem planeada do gestor. Já com relação a atitude do empresário, ela é determinada por vários pontos existenciais: O sucesso empresarial, a realização profissional, a mudança no estilo de vida ou a aposentadoria.

Adicionado a esses aspectos existenciais, é fundamental destacar a importância da influência do dirigente (líder) no estabelecimento dos objectivos estratégicos de funcionamento da instituição e de suas prioridades. A “habilidade administrativa pessoal do líder (visão de futuro, solução de problemas, novos negócios), seu estilo de liderança e suas motivações, seu comportamento e preparo para transições e mudanças são essenciais para que o processo de sucessão seja bem conduzido” (Mello, 1995, pg68-70).

5.1.5.1.1 Consequências de uma má Sucessão

Nas organizações actuais, o tema da sucessão administrativa não parece ser uma preocupação dos seus dirigentes, pois em estudo recente feito em sete organizações comerciais de calçados, apenas uma já vinha se estruturando para este fim.

Pode-se afirmar, com essa constatação, que os empresários parecem não estar reconhecendo o valor de um processo sucessório bem sucedido.

A maneira com que os empresários parecem estar encarando o processo sucessório da empresa, pode acarretar em problemas graves e até mesmo a falência da organização.

Buscando alertar e orientar os empresários na condução do seu processo decisório, Lodi relaciona algumas medidas que podem auxiliar no processo de sucessão, tais como:

- a) A formação de bases de sucessores. Esse aspecto envolve a formação completa do sucessor. A educação familiar vai fortalecer o seu lado ético e moral e vai lhe referendar em termos de cultura e costumes assimilados. Os estudos académicos vão proporcionar ao sucessor o aprendizado do referencial teórico para administrar o seu negócio. Por fim, Lodi aconselha que o futuro sucessor tenha uma experiência fora da empresa, aonde ele poderá aprender com seus erros sem prejudicar a sua entidade; sem considerar a possibilidade de ter uma educação financeira e desenvolver sua personalidade empresarial.

Para exemplificar sobre esse aspecto, escolheu-se duas organizações de ramos distintos e que não foram bem sucedidas, nas quais se pode perceber alguns equívocos na formação do sucessor:

- **Empresa um (sector de comércio de calçados)** - Os herdeiros tinham formação superior, alguns na área de administração, mas o empreendedor escolheu para seu sucessor o seu filho mais velho com formação em Teologia. A experiência adquirida fora da organização não se pode classificar como útil para a gestão de uma instituição, pois ele actuava como pastor evangélico. Pode-se deduzir, então, que pelos conceitos de LODI o empresário foi imprudente. Não se pode afirmar com convicção que esse seja o aspecto responsável pela sua falência, mas o facto é que essa empresa cometeu uma série de erros administrativos logo após a sucessão e não pode continuar em actividade;
- **Empresa dois (sector de supermercados)** – Nessa instituição não houve sucessão.

A empresa decretou falência antes do empreendedor passar a condução do negócio. Percebe-se, contudo, que esses cuidados recomendados por LODI não estavam sendo observados. A actuação dos herdeiros, que seriam os sucessores, pode ser classificada como desastrosa. A maioria dos filhos do dirigente não tinha formação superior. Um era formado em Economia e apenas um era graduado em Administração. Sua experiência foi toda na própria empresa do pai e esses herdeiros adoptavam comportamentos inadequados

para a condução da empresa. Eram perdulários e de difícil relacionamento com os profissionais que ocupavam posição de destaque na direcção da entidade. Pode-se afirmar que, após o afastamento do empreendedor, esses herdeiros não dispunham de preparo para assumir a condução da empresa e foram pivôs de muita discórdia no meio organizacional, motivando o afastamento de muitos colaboradores que assumiram posição administrativa de destaque na empresa.

b) O seu plano de desenvolvimento Objectivando o desenvolvimento do sucessor, o empresário precisa adoptar algumas medidas, tais como:

- Conhecimento do negócio - Isso requer que o futuro sucessor inicie suas actividades em escalões inferiores, para que ele tenha conhecimento das particularidades operacionais da companhia.
- Educação continuada - Isso requer uma busca constante por reciclagem, fazendo cursos contínuos para manter-se actualizado e informado.
- Convívio social e político - Isso envolve o relacionamento do futuro sucessor de forma que ele possa ter um desenvolvimento cultural e político.

Entre as empresas citadas como exemplo, viu-se que na empresa um, o dirigente procurou inserir seus filhos desde pequenos em operações mais simples da empresa, mas pecou em escolher como sucessor o único que se afastou da empresa para exercer actividades distintas dos objectivos da organização.

Na empresa dois, o empreendedor só se preocupou com o convívio social e político dos seus herdeiros e prováveis sucessores, não dando importância às outras medidas.

c) As medidas de carácter organizacional e jurídico - esse aspecto diz respeito às providências legais para que o sucessor possa assumir sua função de comando de forma efectiva e sem contestações por parte dos outros herdeiros.

Entre as empresas tomadas como exemplo, essa medida foi adoptada de forma traumática na empresa um, pois o empreendedor ao passar suas acções para o filho

mais velho, provocou sérios descontentamentos entre seus herdeiros, que se julgavam mais capacitados para assumir essa função, criando um péssimo clima organizacional.

Tudo isso resume-se num antigo ditado popular, que ainda hoje é utilizado por vários autores:

“Avô rico, pai nobre, neto pobre”

Lodi, 1998

6 A profissionalização

A utilização de profissionais qualificados pode contribuir não só para uma boa sucessão, mas como também para a eficiência da empresa familiar.

O gestor deve perceber a importância de ocupar os cargos da sua empresa pelos méritos profissionais de seus funcionários e não pelos laços afectivos.

Um dos métodos eficientes de profissionalização da empresa é a utilização da ajuda externa e esta pode ser de maior auxílio, em conexão com o problema da sucessão, do que com qualquer outro problema administrativo isolado. Pessoas externas, especialmente quando são tutoras do controle accionária, podem também ser úteis ao sucessor nos seus primeiros anos como dirigente.

Todo dirigente proprietário deveria confiar em conselhos externos para resolver problemas de família. Um exemplo de problema está relacionado ao controle accionário, isto é, se este deveria ser deixado para sua esposa, filho, procurador ou para alguma outra pessoa. O

exemplo acima mostra o quão útil pode ser uma consultoria externa na resolução de problemas de uma empresa familiar (Macedo, 2004, pg10).

Para Hofer e Charan (1984, pg98), a evolução da gestão empresarial para a gestão profissional numa organização, ocorre não só em termos das práticas de gestão, mas também em termos dos valores culturais das próprias empresas.

O crescimento dos negócios ou o sucesso da transição de gerações cada vez mais requer a evolução de uma gestão empresarial para uma gestão profissionalizada.

Bernhoeft, citado em Camarinha (1990, pg105), é de opinião que a empresa necessita de ser preservada em primeiro lugar, e só depois a família, referindo no entanto que a profissionalização não consiste apenas em criar uma estrutura organizacional à semelhança de um manual de gestão, nem somente entregar a administração dos negócios a um gestor profissional.

Segundo Lodi (1993, pg96) profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional, assume práticas personalizadas. É um processo onde há a integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares e onde é adoptado um código de conduta num grupo de trabalhadores. Os métodos intuitivos e as formas de contratação de trabalho patriarcais são substituídos por métodos impessoais e racionais e por formas assalariadas de contratação.

Ainda segundo o autor, na empresa familiar existe três pontos básicos nos quais a profissionalização implica:

- O sucesso em integrar profissionais familiares na direcção e na gerência.
- O sucesso em adoptar práticas administrativas mais racionais.
- O sucesso em recorrer à consultoria e à assessoria externas para incorporar sistemas de trabalho mais eficazes e condizentes com a realidade da empresa.

Segundo Donatti (1999, pg182) a profissionalização não consiste apenas em entregar a administração dos negócios nas mãos de um profissional externo. O trabalho deve consistir

em três pontos: primeiro na família, em que são envolvidas questões emocionais, as quais deve ser resolvidas a fim de não comprometer o futuro dos negócios; segundo, na propriedade, que é a que dá prestígio as pessoas e que, muitas vezes, leva as empresas à falência, por existir confusão na distinção entre herança e sucessão; e terceiro é de suma importância a profissionalização daqueles que conduzirão os negócios, pois cabe a eles entender que a empresa familiar possui características próprias, diferente das demais.

Diante da globalização, é imprescindível que as empresas familiares, aproveitem as oportunidades apresentadas pelo mercado e tentem o mais rapidamente possível remodelar suas actividades para se readquirem a nova realidade, onde não há espaço para improvisações. (Veloso, 2000, pg132)

As empresas familiares terão de profissionalizar o processo gerencial e produtivo para poder competir no mercado. Por isso, como alternativa às pequenas, médias e grandes empresas tem-se apresentado a terceirização e o franchising. É importante também que o empreendedor conheça bem o mercado onde está inserido e recorra a instituições de pesquisa, qualificar sua mão-de-obra e qualificar sua gerência.

6.1 Vantagem e Desvantagem da Profissionalização

Nos relatos feitos por oliveira (1999, pg14), as principais vantagens da profissionalização baseiam-se em receber de maneira mais rápida e efectiva as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional, pois ele pode trazer consigo uma bagagem de experiências muito ampla, obtidas em outras empresas, o que posteriormente muito benéfico para a empresa familiar.

Isso significa incorporar novos estilos de administração para além da ampla bagagem de conhecimentos, é muito bom poder identificar novos estilos de administração que o executivo é capaz de trazer para a empresa.

Outra vantagem consiste na flexibilidade para alterações de executivos pois é fácil de substituí-los. Essa flexibilidade é inevitável para que a empresa familiar mude e adquira agilidade de forma mais rápida.

Este, por sua vez não poderá fugir da maneira de ser da empresa familiar quando for incorporar o seu estilo de administração.

Existe, também, a grande possibilidade da perda do executivo contratado pois ele apresenta elevada chance de pedir demissão em razão das novas oportunidades que surgem no mercado de trabalho.

Essa possibilidade de ocorrência pode ser reduzida através de planos motivadoras, benefícios, salários.

7 A Empresa Familiar e a Globalização

A globalização pode ser vista como um conjunto de transformações na ordem política e económica mundial, que faz com que haja uma maior integração entre os países em seus vários campos (cultural, político, entre outros) e um crescimento do comércio internacional.

Dentro dessa perspectiva, Veloso (2000, pg141) afirma que os estados abandonam gradativamente as barreiras tarifárias para proteger sua produção da concorrência dos produtos estrangeiros e abrem-se ao comércio e ao capital internacional. Dessa forma, em virtude do seu maior alcance, as fontes de informação tendem a se uniformizar, fazendo com que a globalização ultrapasse os limites da economia e comece a provocar uma certa homogeneização cultural entre países.

Segundo o autor, o mais importante neste processo é que as grandes corporações internacionais, auxiliadas pelas comunicações e transportes, instalam suas fábricas em qualquer lugar do mundo, onde existam as melhores vantagens fiscais, mão-de-obra e matérias primas baratas, de forma a ganhar vantagens competitivas. Isso faz com que haja uma transferência de empregos e oportunidades dos países ricos, que possuem altos salários e inúmeros benefícios, para as nações industriais emergentes, resultando num processo de desnacionalização dos produtos.

Portanto, diante desse processo de transformação, é necessário que as empresas familiares realizem investimentos que viabilizem a produção em maior escala e melhorem a capacitação tecnológica, para que possam competir com produtos vindos de outras regiões.

Por outro lado, segundo Donatti (1999, pg22), a globalização além de criar desafios (conflito entre os interesses da família e a empresa), gera também oportunidades como possibilidades de aumentar exportações e melhorar condições de concorrer no mercado internacional. Porém é necessário que a empresa familiar busque parcerias e actualização tecnológica para ganhar escala, e, com isso, reduzir os impactos da globalização. Actualmente, as vendas de tradicionais empresas familiares nacionais para estrangeiros fizeram com que estas fossem consideradas "o paraíso dos compradores". No entanto, este facto não ocorreu devido a globalização em si, mas sim devido a conflitos existentes dentro da empresa e também ao nepotismo.

CAPITULO II – A ESTRUTURA DE CAPITAL E POLÍTICA DE SUCESSÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

1 A Família e sua Estrutura

A primeira instituição com a qual uma pessoa entra em contacto em sua vida, segundo Guaresch (1984, pg.27), é a família. Esta família acompanha-a, de uma forma ou outra, pelo resto de sua vida. Independentemente de suas vontades, as famílias recebem grande influência do meio em que vivem. As relações básicas de uma sociedade influenciarão directa ou indirectamente a estrutura familiar.

Conforme Bach (1983, pg40), a história determina pelo menos três tipos distintos de família: a família patriarcal, a doméstica e a nuclear.

A grande família, chamada de patriarcal, é um conjunto homogéneo de pequenas famílias sujeitas à autoridade do patriarca. Este tipo de família só é possível quando existe uma Propriedade comum ou quando esta propriedade comum prevalece sobre as propriedades individuais das famílias. Este é o tipo de família mais comumente encontrado nos casos de propriedade de empresas familiar, quando um conjunto de pequenas famílias sobrevive ou vive em torno de uma organização empresarial. A formação da família patriarcal é motivada basicamente pela necessidade de sobrevivência. Esse tipo de família representa, do ponto de vista cultural, uma sociedade mais próxima do bando selvagem, um estágio primitivo da sociedade civilizada. A família doméstica, por seu turno, compõe-se de uma única unidade familiar e dispõe de relativa independência e autonomia económica e cultural. Já a família nuclear, é aquela reduzida às dimensões de uma unidade micro social.

A família patriarcal proporciona menor espaço ao diálogo e à participação de seus integrantes do que os outros tipos mencionados de famílias.

Ainda conforme Bach (1983, pg52), a distribuição das diversas funções, dentro dos limites da família, seguem dois factores distintos: as necessidades da família de um lado e a pressão das

convenções sócio cultural de outro. Os interesses, bem como as necessidades dos diversos integrantes da família são, em parte, convergentes ou coincidentes e, em parte, conflituantes e divergentes. Este facto faz com que, simultaneamente, haja dificuldades e facilidades para a coesão e a paz, dependendo da soma dos interesses convergentes ou da quantidade dos interesses divergentes. A harmonia familiar é resultado da concordância interna de todos. Os conflitos que são sufocados podem esconder mais desunião do que a discussão aberta.

A velocidade com que têm ocorrido as mudanças no globo, tem influenciado directamente as relações familiares. Em função desta transição, a principal tarefa psicossocial da família, que é dar suporte aos seus integrantes, tornou-se mais do nunca inevitável. Portanto, cabe a família manter a continuidade e sobrevivência de sua célula.

1.1 A Relação Empresa / Família

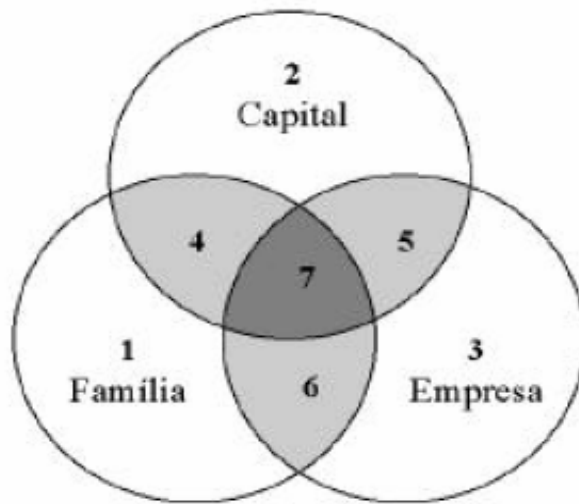
O estudo da empresa familiar iniciou-se nos anos sessenta e setenta com artigos que salientavam algumas das suas características, tais como o nepotismo, as diferenças de gerações, a rivalidade entre membros da família e a falta de profissionais de gestão.

O modelo conceptual, nessa altura, considerava a existência de dois subsistemas inter relacionados – a família e a gestão da empresa.

Muita da investigação realizada entretanto concluiu que muitos dilemas das empresas familiares, sobretudo a partir da segunda ou terceira geração estão nos conflitos entre o controlo de capital e o controlo da gestão.

Surge assim, o modelo conceptual dos três tipos de relação que se intersectam conforme se apresenta na figura seguinte:

Figura 1 – Modelo dos três Círculos



Fonte: Gersick (1998)

Cada pessoa envolvida numa empresa familiar pode ser posicionada num dos sete sectores dos subsistemas:

- 1) Membros da família que não têm capital nem trabalham na empresa;
- 2) Accionistas que não são membros da família mas que não trabalham na empresa;
- 3) Empregados que não são membros da família;
- 4) Membros da família que têm acções na empresa mas que não trabalham nela;
- 5) Accionistas que não são membros da família mas que trabalham na empresa;
- 6) Membros da família que trabalham na empresa mas não têm acções;
- 7) Membros da família que têm acções e trabalham na empresa.

Estes três círculos são úteis para identificar as fontes de conflito interpessoal, os dilemas, as prioridades e as fronteiras da família. Por exemplo, um indivíduo no sector 4 estará mais

interessado nos dividendos enquanto um indivíduo posicionado no sector 6 estará mais interessando na retenção de lucros para expansão e na sua carreira profissional.

Nas questões de emprego para membros da família, as pessoas do sector 1 acham que os membros da família devem ter a sua oportunidade na empresa, enquanto as pessoas do sector 3 acham que eles devem ser tratados como qualquer outro empregado, em função das suas qualidades de competência e desempenho.

Face aos subsistemas inerentes à empresa familiar e às tensões que provoca, a família precisa de ter um lugar próprio para lidar com as tensões e tem de aprender a geri-las.

O Conselho de Família pode ter esta função e pode ainda ajudar a criar uma visão de futuro para empresa que não se limite apenas ao empresário.

Os accionistas têm, do ponto de vista formal o seu próprio espaço – a Assembleia-geral de Accionistas – embora em muitas empresas familiares este órgão é um pró-forma para cumprir as exigências previstas no Código das Sociedades Comerciais. A gestão da empresa através da sua administração e reunião de directores tem também o seu espaço de decisão.

A forma como estes três órgãos funcionam determina a estrutura de governo da empresa familiar.

Esta estrutura é a base de continuidade das empresas, um meio de formar os membros da família, dos accionistas e da empresa na utilização dessa estrutura para preservar a estabilidade e a continuidade da empresa.

A estratégia de sucessão deve ser definida atendendo à situação actual da empresa, aos objectivos a atingir e ao tipo de liderança necessário para a persecução desses objectivos.

No domínio das finanças da empresa é mais relevante a análise da vertente relacionada com a estrutura de controlo de capital embora haja inter relações desta com o ciclo de vida da família e o ciclo de vida da empresa.

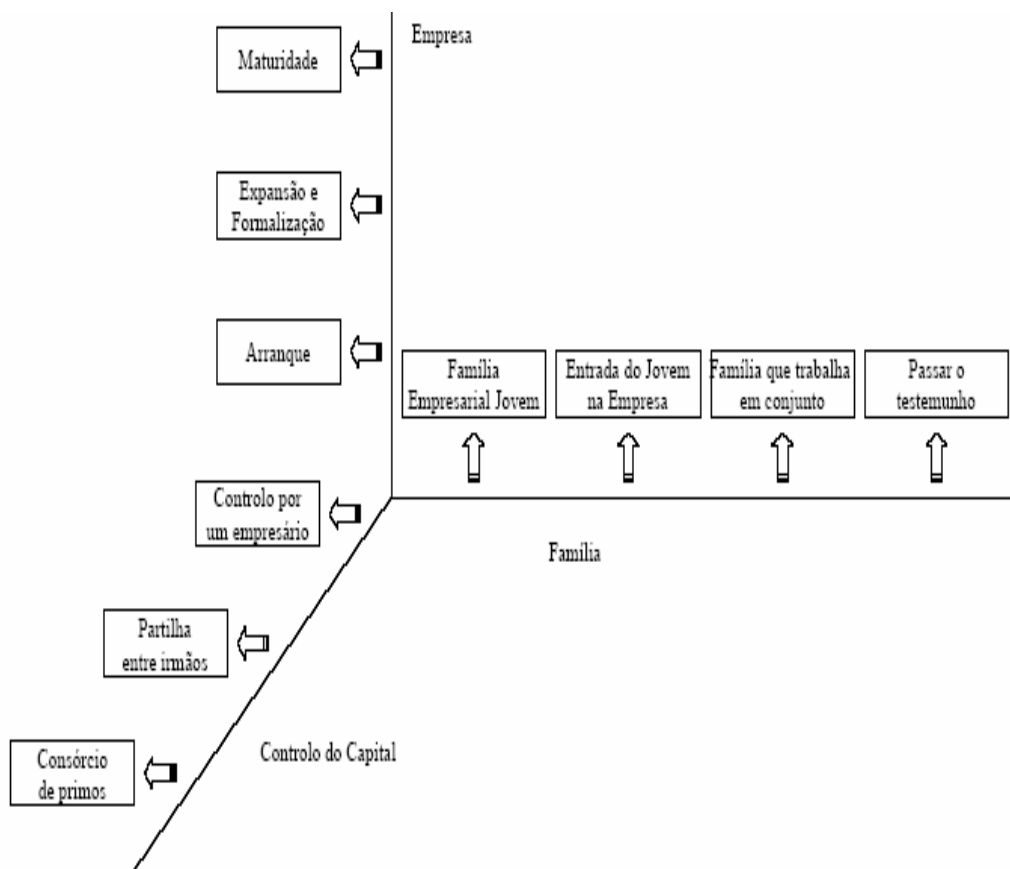
1.2 O processo de Sucessão

O modelo de três círculos pode ser muito útil para análise da empresa familiar, num determinado momento do tempo e da sua evolução. A família é uma série infindável de casamentos, nascimentos, divórcios, afastamentos por doença ou morte.

O mesmo acontece na empresa com os accionistas, os gestores e empregados. A empresa familiar vai mudando à medida que as pessoas se movem de um sector dos três círculos para outro.

A junção das três dimensões de análise cria um modelo tridimensional de análise da empresa familiar:

Figura 2 – As três vertentes do modelo de desenvolvimento



Fonte: Gersick (1998)

A generalidade das pessoas quando pensa na sucessão concebe-a unicamente como a transmissão de pai para filho. Mas os problemas da sucessão são bastante diferenciados consoante a posição em que a empresa se encontre em cada uma das dimensões analisadas, nomeadamente, quanto às três dimensões analisadas anteriormente:

- **Controlo de capital** – qual a estrutura de sócios e accionistas que controla o capital da empresa?
- **Fase da vida familiar** – quais os dilemas e perspectivas que a família ou as várias famílias têm em termos de ciclo de vida?
- **Fase de desenvolvimento da empresa** – qual o estado de desenvolvimento em que a empresa se encontra e o seu nível de desempenho económico e financeiro?

Apesar da sucessão ser um processo de mudanças nos três círculos da empresa familiar, concluem que o círculo do controlo de capital é o mais determinante da mudança. Desse modo, o processo de sucessão começa pelas decisões sobre a estrutura de capital da geração seguinte – controlo de um proprietário, parceria entre irmãos ou consórcio de primos. As decisões tomadas neste círculo vão ser as catalisadoras da mudança nos círculos da liderança da gestão e da família.

Existem basicamente três opções básicas em relação à estrutura de capital:

- **Sucessão de reciclagem** – trata-se de manter o mesmo tipo de estrutura em funcionamento. Neste caso está a clássica transição de pai para filho. Nesta opção está ainda quando um grupo de primos passa capital para os seus filhos;
- **Sucessão progressiva** – quando a opção é mudar para uma estrutura de controlo de capital mais complexa que a actual. Quando por exemplo o pai atribui as quotas ou acções aos vários filhos para que eles partilhem o controlo da empresa ou quando os irmãos passam o capital aos seus filhos e assumem o controlo um conjunto de primos;

- **Sucessão regressiva** – quando a opção é de reduzir da dispersão de capital e de concentração num só ramo da família o controlo de capital.

1.3 Estratégia, Alternativas de Sucessão

A transição da gestão e da propriedade da empresa interessa a várias entidades pelos impactos que a mudança poderá ter na sua situação. Entre essas entidades empregados, membros da família com capital e terceiros, como os concorrentes, clientes, fornecedores, bancos, entre outros. Algumas das preocupações destas entidades são as seguintes:

Tabela 1 – Preocupações de diversas entidades na sucessão

Gestores da Família	Empregados	Membros da Família sem Participação na Gestão	Terceiros
Quem toma o controlo da empresa; Quem é seleccionado para a gestão; Continuidade do investimento e envolvimento da família; Efeitos sobre si e os seus descendentes.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recompensas de lealdade; ➤ Partilhas de capital; ➤ Crescimento e sucesso no seio da organização; ➤ Profissionalismo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rendimento; ➤ Conflitos de família; ➤ Alianças; ➤ Grau de envolvimento no negocio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Competição existente no negócio ➤ Mercado; ➤ Produto ➤ Influencias; ➤ Tecnologias; ➤ Taxas de impostos; Tendências das praticas de gestão

Fonte: Sucessão Administrativa na empresa familiar – Macedo Fernanda et Barreto João Marcelo 2004.

A sucessão numa empresa familiar pode assumir as seguintes quatro formas:

- **Transmissão para herdeiros** – dando origem à evolução biológica referida na sessão anterior;
- **Venda a membros da família** – permitindo a contenção da evolução biológica e a simplificação da estrutura de controlo de capital. Por exemplo, quando uma pessoa adquire o capital de todos os primos e concentra em si todo o capital. Volta assim à estrutura de único proprietário;
- **Venda aos gestores profissionais da empresa (MBO)** – quando os proprietários não têm herdeiros interessados em assumir a gestão da empresa, ou os proprietários

consideram que estes não têm o perfil para a liderar com visão a empresa, a família pode procurar a continuidade da empresa sob controlo de alguém de confiança e com relação histórica com a família;

- **Venda a terceiros** – a mesma situação anterior mas em que não existem gestores internos considerados adequados para a continuidade da empresa ou em que a família procura maximizar a realização do valor da empresa.

1.3.1 Transmissão para Herdeiros

Em Portugal, existe a tradição de passar, hereditariamente, o nome de uma geração para outra, o que conduz a que os pais transmitam o negócio para os filhos sucessivamente de modo a manter o negócio em família.

A maioria das decisões tomadas neste sentido não é precedida de qualquer planeamento da sucessão. A tradição fomenta, muitas vezes, no proprietário uma obsessão por formar um (ou mais) herdeiro (s) para sucessor independentemente das capacidades ou interesses do (s) mesmo (s).

Quando os herdeiros são pressionados a seguir uma carreira para a qual não têm vocação geram-se, normalmente, conflitos diversos na família. Além disso, se os herdeiros evitam contrariar a opinião dos pais e assumem a liderança da empresa sem qualquer motivação aumenta a probabilidade de insucesso da sucessão.

Na sequência do processo de planeamento da sucessão pode concluir-se que os herdeiros legítimos não sejam os mais adequados para assegurar a gestão do negócio.

Quando existe mais do que um herdeiro com competência e interesse em assumir a liderança, o proprietário tem que decidir se deve entregar a liderança a todos eles ou apenas a um. A transmissão da liderança aos vários herdeiros só poderá acontecer se todos tiverem capacidades e responsabilidades semelhantes e se cultivarem uma relação amigável e de parceria.

Verificando-se estas condições básicas, pode dizer-se que a decisão de transmissão para mais do que um herdeiro é uma forma de evitar conflitos na família, competitividade entre os respectivos membros e, fundamentalmente, de promover o sucesso da sucessão. Quando o proprietário escolhe apenas um dos herdeiros para seu sucessor na gestão da empresa pode gerar a ideia de existência de favoritismo que muitos empresários procuram evitar por se tratar de filhos que querem tratar de igual modo. O tratamento igual de membros da família e de membros da empresa pode não ser e, normalmente não é, do interesse da empresa.

Quando os interesses dos herdeiros são divergentes, isto é, quando nem todos os herdeiros pretendem a continuidade da empresa sob controlo da família, é possível encontrar na criação de uma SGPS, uma solução ao problema, como se pode ver pelo exemplo seguinte:

“Uma empresa familiar em que o dono, sócio fundador, tem três filhos, dois dos quais desligados da empresa e apenas um se encontra efectivamente ligado à mesma e empenhado na sua gestão. Quando o dono falecer, o seu património, constituído apenas por esta empresa, será repartido igualmente entre os seus referidos três herdeiros. Ora, se destes três herdeiros, apenas um quiser continuar a exploração da sociedade, pretendendo os outros dois vender as suas participações, será fácil de antever que o controlo daquela sociedade sairá do núcleo familiar.

Para evitar tal situação, e sem que com isso beneficie, em termos patrimoniais, algum dos herdeiros, o sócio fundador poderá constituir uma SGPS à qual afecte 51% do capital da sociedade operativa, distribuindo seguidamente o seu património de modo a que o herdeiro que está interessado na continuidade da exploração, detenha a maioria do capital da SGPS.

Isto é, o sócio fundador destinará 65% do capital da SGPS ao herdeiro interessado e 17,5% do capital desta sociedade a cada um dos outros dois herdeiros, aos quais caberão ainda os restantes 49% da sociedade operativa (24,5% a cada um).

Feitas as contas, verifica-se que cada herdeiro ficará com aproximadamente 1/3 do património e que o único interessado na exploração da sociedade operativa a controlará através da holding.

Quando o proprietário da empresa escolhe um herdeiro para seu sucessor, há uma maior tendência para o empresário permanecer na empresa por mais alguns anos.

Implicitamente, alguns empresários tomam este tipo de decisão de sucessão precisamente para assegurar a continuidade da sua ligação à empresa. Mas perante a presença do empresário, o sucessor acaba por sentir dificuldades acrescidas em introduzir mudanças na gestão e em assumir-se verdadeiramente como líder. Por isso, não é aconselhável que o empresário permaneça na empresa para além do período de transição estritamente necessário após a sucessão.

Uma outra dificuldade que os herdeiros encontram ao assumir a liderança é a tendência generalizada dos colaboradores da empresa por desprezar as capacidades, sob o argumento de que ele apenas se encontra a desempenhar aquela função por ser da família do patrão (normalmente filho).

Para evitar este problema e mesmo para ganhar alguma experiência profissional e aprender a ser confrontado com os seus próprios erros, já que nas empresas familiares há uma nítida tendência para encobrir os erros de gestão de um membro da família, para que a imagem da família não saia deteriorada, é conveniente que o herdeiro tenha desempenhado funções em outras empresas antes de assumir a liderança da empresa da sua família. Por outro lado, se a família pretende ter bons profissionais na empresa tem de dar as mesmas oportunidades dentro da empresa que aos membros da família. Se for essa a política o sucessor terá maior legitimidade como líder.

1.3.2 Venda a membros da Família

Os membros da família envolvem-se, normalmente, demasiado na empresa, criando laços emocionais com a mesma. Por este motivo, a venda da sua participação na empresa é uma decisão muito difícil de tomar. Ainda assim, esta deve ser uma hipótese a considerar perante certas circunstâncias.

Nos casos em que o capital está disperso por dois ou mais ramos da família há que considerar a hipótese de concentração do capital num dos ramos que assume claramente a liderança da

empresa. Esta situação surge perante a emergência dos conflitos de interesse entre o controlo de capital e o controlo da gestão.

Uns estão mais interessados no desenvolvimento da empresa a médio e longo prazo enquanto os outros na distribuição de lucros. Uns consideram que a remuneração fundamental deve estar relacionada com o trabalho enquanto outros privilegiam a remuneração do capital. Também pode ser que alguns dos sócios e accionistas queiram ver a realização financeira das suas participações por terem outros projectos.

1.3.3 *Management Buy-Out*

Os fortes laços emocionais que unem o proprietário à empresa levam a que, muitas vezes, a decisão de venda seja tomada apenas quando não existem herdeiros para o suceder.

Outras vezes não existem herdeiros com as competências necessárias para dotar a empresa de forças que lhe permitam ultrapassar os problemas vigentes ou com interesse em assumir a liderança do negócio de família. Neste último caso, é comum optar-se muitas vezes por uma maior profissionalização e o recurso a entidades externas à família.

Importa também não descurar um outro fundamento da venda que pode ter um peso crucial na tomada de decisão – a realização de um encaixe financeiro, o qual assegurará a manutenção do nível de vida do CEO durante a reforma. Neste caso, a empresa pode ser vendida aos actuais gestores (MBO) ou a pessoas externas à organização.

O proprietário que dedicou grande parte da sua vida à construção do seu “império” empresarial pretende, muitas vezes, que a empresa não sofra uma mudança substancial após a sucessão e que continue a ser, na sua essência, a mesma empresa de sempre para as entidades com interesses directos (clientes, fornecedores, colaboradores, parceiros financeiros, entre outros). Por outro lado, também não é conveniente para as empresas que o processo de sucessão seja promotor de uma ruptura na organização, sem que tal se revele necessário.

Como forma de assegurar o alcance deste objectivo alguns proprietários acabam por dar preferência à realização do MBO (Management Buy out) em alternativa à venda a terceiros.

Um sucessor interno apresenta algumas vantagens para a empresa:

- Conhece a empresa, os seus produtos e mercados;
- Conhece a sua cultura e os seus empregados;
- Conhece os procedimentos internos.

O proprietário reconhece que através da selecção de um sucessor interno é, igualmente, possível perpetuar, de algum modo a sua ligação à empresa.

No entanto, a escolha por um sucessor interno não deixa de ser susceptível de gerar um certo clima de instabilidade na empresa, pois a selecção de alguns colaboradores mais directos pode criar a percepção aos restantes de que existe favoritismo por parte da administração e do actual empresário.

Uma empresa com uma política que valorize os seus recursos humanos, pode levar a que o empresário e proprietário tenham interesse em que a propriedade se mantenha sob controlo dos seus quadros. Esta decisão revela-se, no fundo, como uma recompensa pela dedicação das pessoas à empresa.

1.3.4 Venda a Terceiros

A decisão em entregar a empresa a um sucessor externo é uma das alternativas utilizadas quando não existe herdeiro ou algum gestor de confiança com competência.

A venda pode respeitar a totalidade do capital ou apenas parte.

Ao ser tomada a decisão por um sucessor externo, pode gerar-se um clima de instabilidade no seio da organização, pois os gestores de topo irão questionar-se quanto à imagem de competência que transmitem aos seus superiores.

A escolha de um sucessor externo representa uma ruptura com o passado. Por um lado, por se tratar da entrada de uma pessoa ou entidade externa à família e à empresa. O novo proprietário não tem a cultura da empresa, não conhece os procedimentos gerais nem o

funcionamento específico da mesma. A entrada de um novo proprietário significa igualmente uma nova administração e mudança ao nível dos métodos de gestão e mesmo na estratégia. De facto, este é o tipo de sucessão mais aconselhável quando a empresa precisa de uma ruptura com o passado, sobretudo se a sua situação financeira for fraca, ou quando apresenta sinais de perda de competitividade. A nova administração pode redefinir a estratégia da empresa, introduzir novos métodos de gestão, recrutar colaboradores com outras experiências e ideias diferentes.

A mudança gera sempre um clima de instabilidade, desconfiança e incerteza. Como tal, o novo líder tem de num curto espaço de tempo, provar que as mudanças que introduz geram resultados positivos e conseguir que os colaboradores se empenhem no desenvolvimento da empresa e na implementação das medidas de gestão.

Quando o sucessor externo for detentor de apenas uma parte do capital, deve ter como preocupação manter a família informada, porque é uma maneira de gerar confiança.

1.3.5 Incentivos para executivos não herdeiros

Quando os herdeiros não têm idade ou não estão ainda preparados para assumirem a gestão é importante que a empresa seja capaz de manter os quadros executivos chave na empresa. Existem diversos tipos de incentivos que podem ser utilizados que imitam a detenção de capital, mas em a família não abdica do controlo de capital.

Entre essas formas de incentivos referimos aqui as seguintes:

- *Stock options* (opções sobre acções ou quotas);
- *Companion stock redemptions* (acções ou quotas remíveis);
- *Phantom stock* (acções ou quotas fantasma).

Estes instrumentos financeiros são pouco conhecidos e que merecem uma análise pelas suas características como instrumento de gestão e de incentivo dos quadros em função do seu desempenho.

As *stock options* atribuem ao gestor o direito de aquisição de acções da empresa a um preço de exercício predefinido e num período predeterminado. Uma opção confere ao seu detentor direitos e não existe qualquer obrigação da sua parte. O direito de aquisição só será exercido se houver a certeza por parte do gestor que o preço por que vai comprar a acção ou quota é inferior ao real valor de mercado da mesma.

Assim sendo, esta opção pode representar uma forma de remuneração adicional que incentivará o gestor a desenvolver e aplicar uma estratégia de valorização da empresa pois quanto maior for o valor da empresa maior será o ganho obtido. Esta modalidade tem ainda a vantagem de o exercício da opção de compra não estar sujeito a imposto sobre o rendimento de pessoas singulares (IRS).

O exercício do direito de opção pode ser visto por algumas famílias como uma ameaça dado que entra no capital da empresa alguém que é estranho à família, embora seja gestor da empresa. Para evitar que estas acções ou quotas possam ser alienadas no mercado a terceiros estas acções podem ser do tipo *companion stock redemption*, isto é acções preferenciais remíveis.

A conjugação de um plano de *stock options* com um plano de remição e amortização garante um incentivo financeiro para o executivo um rendimento adicional quando ele se reforma ou quando sair da empresa e garante à família o controlo de capital a todo o momento.

As *Phantom stocks* (acções fantasma ou acções simuladas) podem ser outra alternativa de incentivo para o gestor executivo não pertencente à família, de modo a ligar a sua remuneração ao seu desempenho. Como o nome indica trata-se de acções que não existem de facto.

O gestor beneficia de direitos baseados na valorização que obtêm um determinado número de acções. A valorização dessas acções pode ser baseada no valor contabilístico ou em outras medida de crescimento que se considerar eficiente. As valorizações anuais das acções fantasma fazem com que o gestor se torne credor da empresa. As desvalorizações das acções fantasma reduzem o valor do crédito, mas em princípio o gestor não pode tornar-se devedor da empresa.

Os pagamentos desses créditos são efectuados com base nas condições especificadas no contrato. Entre as alternativas de pagamento estão o momento da reforma, com a saída do gestor desde que após uma determinada data, por morte ou incapacidade derivado de doença ou acidente. Pode haver pagamentos parciais mas não podem ser integralmente disponibilizados acumulando-se os direitos enquanto o gestor se mantiver na empresa. Desta forma incentiva-se o desempenho do gestor e a sua permanência por um período bastante até que alguém da família esteja preparado para assumir a liderança.

CAPÍTULO III – ANÁLISE DOS DADOS DO ESTUDO.

1 Caracterização das empresas familiares em Cabo Verde

A evolução recente das empresas Cabo-Verdianas revela algumas tendências de fundo relevantes das quais se destacam uma maior competitividade, organização, produtividade e dimensão média, o que as torna mais aptas a enfrentarem choques concorrências.

Igualmente, se constata que os principais centros urbanos do país designadamente Sal Mindelo, e Praia continuam a exercer o seu poder de atractividade sobre as empresas, concentrando o essencial da actividade empresarial. Estas conclusões ressaltam da análise dos dados do recenseamento Empresarial 2002 (RE2002), realizado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE)¹.

Tabela 2 – Tipos de empresas existentes em Cabo Verde segundo a sua forma jurídica.

Escalaço de Forma Jurídica	Empresas	Pessoas ao Serviço	Volume de Negócios
	Nº		Contos
ENI	4.811	10.546	12.615.286
SPQ	531	7.658	36.897.666
OUTRAS			
SARL,	118	8.877	50.568.321
COO e EP			
Total	5.460	27.080	100.081.274

Fonte: INE (2002)

Em Cabo Verde existe empresas de diversas escalões e forma jurídica como: Empresas em nome Individual ou Familiares, Sociedade por Quotas, Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada, Cooperativa e Empresas Públicas de acordo com o Instituto Nacional de estatística.

De acordo com a tabela 2, podemos verificar que no ano 2002, existia em Cabo Verde 4.811 empresas familiares ou em nome individual, representando 80% de todas as empresas existentes, embora a percentagem do volume de negócio tivesse sido apenas 13% (12.615.286 contos) de todo o volume de negócio gerado pelas empresas naquele ano, em relação a todas as outras empresas existentes.

Em relação ao número de pessoas ao serviço a empresa familiar empregava mais pessoas do que as outras empresas (cerca de 10.546 empregados), que no total representava 39% de empregados.

2 Estudo da Política de sucessão das empresas familiares em Cabo Verde

2.1 Caracterização da amostra

A investigação foi efectuada em 25 empresas familiares em Cabo Verde, mas especificamente as residentes na cidade da praia, destas obteve-se 20 respostas, representando uma taxa de sucesso de 80%.

Após a recolha de dados nas empresas familiares elaboramos a presente análise com base na comparação das respostas obtidas para melhor compreensão da situação em cada uma delas.

2.2 A gestão da empresa e a gestão familiar

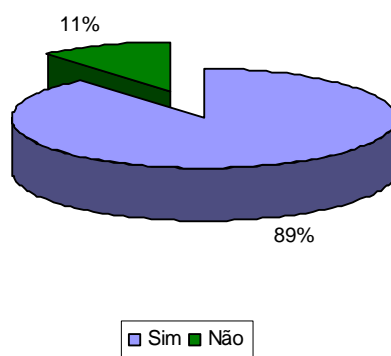
Quando se fala de empresas familiares, tem-se a ideia de que a gestão da empresa e a gestão das famílias não são distintas, devido a presença de membros familiares na gestão, assumindo o papel de dono de capital e gestor da empresa, ou seja, a separação entre a propriedade e a gestão é praticamente inexistente.

¹ INE (Instituto Nacional de Estatística) – o referido instituto foi criado pelo Decreto-Lei nº 49/96, de 23 de Dezembro de 1996. É um serviço personalizado do Estado, dotado de personalidade colectiva pública, autonomia administrativa, financeira e patrimonial. Está sob a tutela do Ministério das Finanças.

Esta situação pode provocar conflitos de interesses e pouco controlo da gestão, para além de trazer consigo pouca flexibilidade de gestão, incapacitando o seu desenvolvimento.

Sobre este aspecto o nosso estudo revela que esta situação ainda é bastante significativa nas empresas familiares objectos do estudo, isto porque 89% destas afirmam que a gestão familiar e da empresa são conciliadas, como pode ser demonstrado pelo gráfico seguinte:

Gráfico 1 – A gestão da empresa e a gestão familiar.



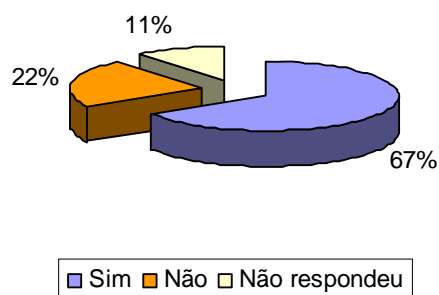
A não separação entre a gestão familiar e da empresa, terá um lado positivo a nível do processo de sucessão, porque existe um profundo conhecimento do negócio por parte dos filhos e familiares, o que permite uma maior facilidade em termos de responsabilidade pelos bens da empresa pelos familiares que irão suceder, bem como a possibilidade da continuidade e sucesso da empresa.

Por outro lado, terá um lado negativo, porque a gestão familiar é completamente distinta da empresarial, na medida em que a não separação pode dificultar o processo de inovação da gestão e a abertura da empresa ao mercado, acabando por, o processo de gestão se tornar repetitiva e sem possibilidade de imputar conhecimentos novos e empreendedores que possam desenvolver a actividade da empresa.

2.3 A sucessão familiar

A nível da sucessão dos lugares deixados pelos donos, constata-se que as empresas familiares Cabo-Verdianas têm adoptado a sucessão para os parentes de segunda geração familiar (filhos), isto porque 67% das estudadas, adoptam essa via, o que pode ser demonstrado pelo gráfico 2.

Gráfico 2 – Sucessão na gestão das empresas familiares



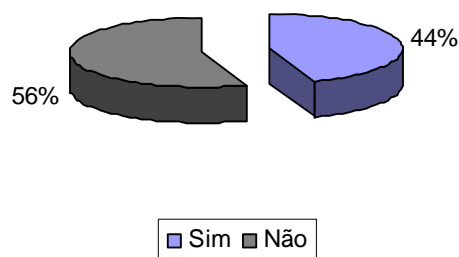
Esses dados demonstram que existe algumas políticas na gestão das empresas familiares alvo do estudo, principalmente para os descendentes. Uma política de sucessão voltada apenas para os membros familiares de segunda geração onde implica a continuidade do negócio da empresa e pode, em muitos casos, provocar a não profissionalização da gestão, porque muitas vezes não existirá preocupação por parte dos membros da família em ter uma formação que permita melhorar o negócio, mas apenas em continuar o trabalho da família.

Também, essa situação pode provocar conflitos entre membros da família pela disputa dos cargos, originando uma possível dissolução da empresa, fraco crescimento do negócio, entre outros.

A afirmação de que a política de sucessão nas empresas familiares em Cabo Verde não é uma realidade de todo verificável, é-nos dada pelos resultados constatados em que 56% das

empresas alvos do estudo, constatam que não utiliza essa política em caso de sucessão, o que pode ser visto pelo gráfico 3.

Gráfico 3 – Política em caso de sucessão.



Por outro lado, os 44% das empresas que afirmam utilizar alguma política em caso de sucessão demonstram que utilizam como políticas o seguinte:

O sucessor deve ter algum interesse em formar nas áreas de contabilidade ou gestão, testes, conhecimentos dos negócios da empresa, que seja membro da família, gestão rigorosa, preparação dos futuros sucessores em termos de educação e formação nas áreas afins.

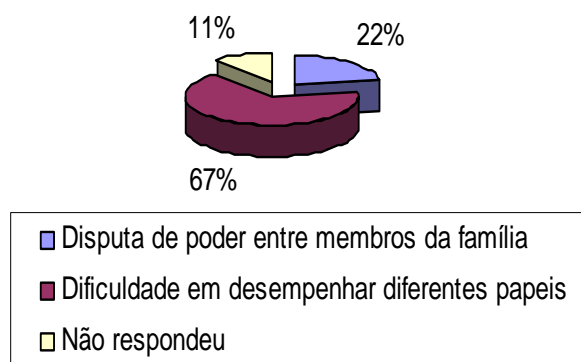
Isso demonstra que existe nas políticas de sucessão a componente formação, demonstrando que a sua profissionalização nas empresas familiares é cada vez mais uma realidade.

Esse comportamento reflecte, que as empresas familiares utilizam nas suas políticas de sucessão, a preocupação em inovar e abrir os negócios da empresa para o mercado, quebrando assim o ciclo de gestão familiar que vem sendo transmitido ao longo dos anos.

Depois de definir e implementar uma política de sucessão é preciso saber que factores podem dificultar essa acção, pois, isto é demonstrado pelo gráfico 4, que demonstra que os factores que mais dificultam o processo de sucessão, é a dificuldade em desempenhar diferentes papeis (67% das empresas), dado que esse contem várias funções, na empresa correndo o risco de não cumprimento de prazos e muitas vezes cometendo erros que podem prejudicar a empresa.

Esse factor é causa principal para o que foi dito anteriormente, de que as empresas utilizam nas suas políticas de sucessão a componente formação, dado que essa dificuldade em desempenhar diferentes funções é fortemente verificável se não houver uma preparação e formação para assumir essas funções, razão pela qual os sucessores tenham que ter um nível de formação que permita flexibilizar a sua tarefa.

Gráfico 4 – Factores que dificultam o processo de sucessão nas empresas familiares

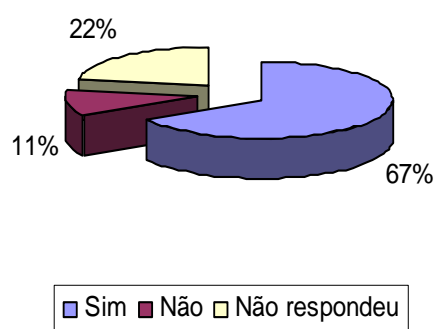


A disputa entre membros da família é mais um dos factores que dificultam o processo de sucessão nas empresas familiares (22%), esse factor é bastante perigoso para a empresa dado que a sucessão é uma fase bastante delicada na vida de uma empresas e nessa altura a família deve estar unida para que a sucessão seja um sucesso, caso contrário, pode a empresa correr o risco de ir para a falência.

A estratégia de sucessão, consiste em traçar medidas, ou procedimentos que melhor definem o perfil, as políticas ou formas que a empresa deve seguir para encontrar um sucessor que melhor adequue ao contexto actual da empresa.

O gráfico 5, consta que a maior parte das empresas analisadas (67%), define essa estratégia de sucessão atendendo a situação actual das empresas, aos objectivos a atingir e ao tipo de liderança necessário para a prossecução dos objectivos.

Gráfico 5 – A estratégia de sucessão.



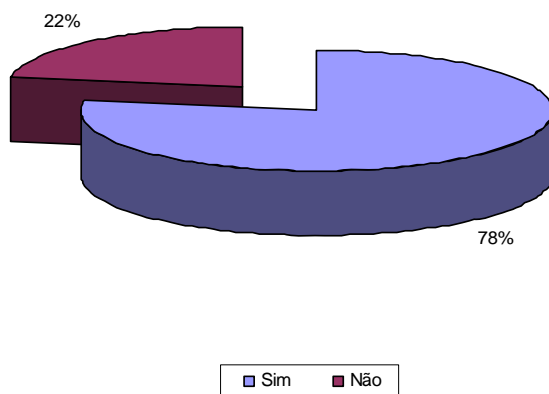
Considera-se que é cada vez mais crescente a realidade de que não basta apenas ter um sucessor para prosseguir os negócios das empresas familiares, mas também que esse sucessor tenha características de um profissional, que tenha experiência fora da empresa, habilitações, sucesso profissional, formação superior em Administração e áreas afins, conhecimento do negocio da empresa, convívio social e político e educação continuada.

Esta exigência é se justifica pela definição de estratégias de sucessão que sirva e permita a evolução das empresas, quer em termos de gestão, quer em termos de evolução da sua

actividade. O trabalho que o sucessor deve ter deve estar intimamente ligada a visão e missão das empresas, para que os objectivos que são traçados sejam atingidos.

2.4 Profissionalização da gestão das empresas familiares

Gráfico 6 – Gestão profissionalizada



Ao observar o gráfico 6, podemos afirmar que a maioria das empresas entrevistada apostam na profissionalização (78%), isto porque consideram que uma das soluções para resolver os problemas sucessórios é a adopção de uma administração profissionalizada, o que permite um tempo de vida mais longo às políticas de negócios, tornando-as mais independentes dos planos de sucessão familiares.

No entanto, essa profissionalização deve ser realizada mediante treinamento dos próprios membros da família, tanto daqueles que exercerão cargos administrativos, quanto dos que, embora não participando directamente da gestão da empresa, detenham poder de influência sobre ela.

As empresas familiares utilizam profissionais qualificados pelo facto de poder contribuir não só para uma boa sucessão, mas também para a eficiência da empresa familiar. O gestor deve perceber a importância de ocupar os cargos da sua empresa pelos méritos profissionais de seus funcionários e não pelos laços afectivos.

O crescimento dos negócios ou o sucesso da transição de gerações, cada vez mais requer a evolução de uma gestão empresarial para uma gestão profissionalizada.

A utilização de profissionais qualificados pode contribuir não só para uma boa sucessão, mas também para a eficiência da empresa familiar.

CONCLUSÃO

O sucesso das empresas familiares está ligado aos vários estágios da sua vida e gestão, tais como: propriedade / gestão, continuidade / sucessão, acesso / utilização do capital e gestão de recursos humanos.

Em conformidade com o trabalho de campo realizado podemos concluir que este sucesso, muitas vezes, está intimamente ligado à acção dos seus fundadores, que nem sempre conseguem tomar todas as decisões correctas em todas as vertentes, face á evolução acelerada do mercado e da tecnologia, á maior qualidade dos produtos exigidas pelos clientes e á acção da concorrência.

Este estudo, pela sua limitação metodológica não pode fazer inferências quanto as dificuldades levantadas por todas as empresas familiares de pequeno porte, mas pode-se perceber que, em outras empresas com estas características, os problemas apresentados são frequentes e criam as mesmas dificuldades para a realização das estratégias e as mudanças organizacionais pretendidas.

Os problemas podem ser resumidos em: falta de um sistema de gestão adequado, número reduzido de recursos humanos com a qualificação exigida, resistência por parte do proprietário na implementação de políticas em, estratégias e na descentralização de poder.

Podemos concluir também que a gestão e profissionalização são elementos básicos para o sucesso de uma empresa e posiciona-se de forma bem clara sobre a abolição de alguns métodos utilizados pela gestão familiar.

Também verificamos que uma das vertentes negativas para continuação da empresa familiar no mercado é a falta de políticas em caso de sucessão e de profissionalismo.

Como pode ser observada nas informações exposta ao longo do trabalho, grande parte das empresas estão sujeitas ás ameaças externas proveniente a mudanças nos padrões de concorrência de mercados em que actuam e nos regimes económicos que as cercam.

Podemos concluir também que a maioria das empresas familiares entrevistadas não possuem um planeamento adequado que pode levar a um processo de sucessão forçado por alguma situação inesperada, como por exemplo, falta de saúde do fundador ou debilidade financeira da empresa com necessidade de reestruturação, ou ainda, as duas situações simultaneamente.

Assim sendo podemos responder a pergunta de partida inicialmente colocada, dizendo que as empresas familiares em Cabo Verde na sua maioria 56% não utilizam políticas de sucessão nas empresas, e 44 % utilizam políticas em caso de sucessão e essa minoria demonstram que utiliza as seguintes políticas:

Profissionalização em áreas como contabilidade, administração e gestão, conhecimentos dos negócios da empresa, que seja membro da família, gestão rigorosa, preparação dos futuros sucessores em termos de educação e formação nas áreas afins.

Isso demonstra que nessas empresas existe nas políticas de sucessão a componente formação, demonstrando que a profissionalização da gestão nas empresas familiares é cada vez mais uma realidade.

Assim, deixamos como **sugestões** as seguintes:

- ❖ Além de cada empresa Familiar ser muito diferente entre si, só existe um caminho para trata-lo: as propriedades e tópicos devem emergir através do diálogo e reuniões entre todas as partes envolvidas. Este processo deve alcançar cada família isoladamente e o conjunto das famílias que componham toda a sociedade;
- ❖ Aos fundadores empreendedores torna-se de maior importância compreender que o momento fundamental não é apenas cuidar do crescimento dos negócios O proprietário agora deve assegurar a continuidade da sua obra. E para haver essa continuidade e longevidade, uma pequena empresa familiar deve contemplar questões de planeamento estratégico, procurando entender e administrar questões no âmbito económico, empresarial e familiar;

- ❖ Basicamente, devem seguir etapas como: Elaboração do planeamento e do plano para o desenvolvimento dos sucessores; Criação de estruturas organizacionais e societárias para facilitar a sucessão; Processo de profissionalização de empresa familiar; Treinamento e desenvolvimento de herdeiros;
- ❖ Outra opção para um processo sucessório eficiente baseia-se na governança corporativa, que é o conjunto de práticas formais de supervisão e monitoramento da gestão de uma organização, que visa aumentar a sua transparência, no sentido de proporcionar condições para um alinhamento de interesses entre accionistas e gestores. A empresa deve imputar esse novo conceito a sua realidade, com intuito de evitar problemas de controlo societário e de conflitos de interesses;
- ❖ Melhoramento das políticas de controlo societário nas empresas familiares, a nível de distribuição do poder para as famílias, ou seja, deve haver uma política de desconcentração de poder nas famílias. Dando, aos gestores, que não são familiares, alguma participação no capital destas empresas;
- ❖ Normalmente, as empresas familiares têm apenas um gestor, que é também, o responsável por toda a actividade ligada a contabilidade e gestão financeira, acabando assim, por ser o supervisor e ao mesmo tempo aquele que organiza e trata de toda a documentação contabilística. Estas duas tarefas não devem ser realizadas por uma única pessoa, devido ao risco de haver por parte deste um comportamento adverso aos interesses da empresa, pondo em causa a continuidade da mesma.

BIBLIOGRAFIA

- ❖ BERNARDI, M. A., “Pai nobre, filho pobre? Nem sempre”. Revista Exame, 10 de Maio de 1995.
- ❖ BERNHOEFT, R., “Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida”, Nobel, 1989.
- ❖ Caderno de Pesquisas em Administração”.
- ❖ CAPELOWICZ, S., “Empresa familiar: relações, sentimentos e conflitos”. 1996.Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- ❖ COELHO, António de Jesus. “*Aspectos Críticos numa Empresa Familiar: Estudo de Caso*”. São Paulo: Nobel, 1989.
- ❖ COSTA, Armando D. LUZ, Adão E., “*Sucessão e Sucesso nas Empresas Familiares: O Caso do Grupo Pão de Açúcar*”, Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração;
- ❖ COSTA, Raul – A transferência de propriedade em empresas familiares: O problema da sucessão;
- ❖ DA CRUZ MACHADO, Roberta Magalhães, “A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro: estudo de casos”. Rio de Janeiro, Brasil, 2006. (Dissertação de mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração;
- ❖ DAS NEVES, João Carvalho - A sucessão na empresa familiar: A estrutura de governo e o controlo do capital - *Conferência de Finanças, Universidade dos Açores, 2001*;

- ❖ DONATTI, Livia. “Empresa familiar: A empresa familiar em um âmbito global”. São Paulo, 2001.
- ❖ DONATTI, Livia. “*Geração: Ciclo de Vida das Empresas Familiares*”. São Paulo, Negócio;
- ❖ HSM MANAGEMENT (2003). “*Empresas Familiares o Desafio da Continuidade*”. p 83 .
- ❖ HSM MANAGEMENT (2003). “*Implementação de Estratégias em uma Empresa Familiar de Pequeno Porte*”, 1998.
- ❖ HSM MANAGEMENT (2003). “*Uma Radiografia da Relação Empresa + Família+ Propriedade*”. Pag. 96-102
- ❖ LEA, J. W. apud NETO, A. B. MOREIRA JR, A. L. “Dificuldades para a realização da sucessão: Um estudo em empresas familiares de pequeno porte”.
- ❖ LODI, João Bosco. “A empresa familiar. São Paulo: Pioneira”, 1993.
- ❖ LODI, João. Bosco. “*Sucessão e conflito na empresa familiar*”. São Paulo: Pioneira, 1987.
- ❖ MACEDO, Fernanda, CAMPOS, Maiana Martinez, PITIÁ BARRETO, João Marcelo – Sucessão administrativa na empresa familiar: Quais os factores que influenciam positiva e negativamente no processo sucessório e que podem ser decisivos para o futuro de uma empresa familiar? (2004);
- ❖ MACEDO, Marcelo., “O estudo do perfil empreendedor em empresas familiares”. Florianópolis, 2003. (Dissertação de mestrado em Engenharia de produção) -Universidade Federal de Santa Catarina;

- ❖ MACEDO, Marcelo., “O estudo do perfil empreendedor em empresas familiares”. Florianópolis, 2003. (Dissertação de mestrado em Engenharia de produção) -Universidade Federal de Santa Catarina;
- ❖ MOREIRA JÚNIOR, A. L. “*Programas de profissionalização e sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo*”. Dissertação (Mestrado em Administração).
- ❖ NETO, A. B; MOREIRA JR. A. L. “Dificuldades para a realização da sucessão: Um estudo em empresas familiares de pequeno porte”.
- ❖ NETO, Adelino B; LOPES, Alessandro S; MOREIRA, Armando L. “*As Dificuldades para a Realização da Sucessão: Sobrevivência Comprometida*”. São Paulo, Nobel.
- ❖ PEDROSO DE LIMA, Antónia - Sócios e parentes: valores familiares e interesses económicos nas grandes empresas familiares portuguesas.
- ❖ RODRIGUES, Jorge José Martins – Empresa Familiar / Pme: O Conselho de Administração nas empresas familiares – Instituto Politécnico de Setúbal, 2004;
- ❖ ULLER, R., “Profissionalização na empresa familiar: o caso da Perdigão”. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

A APÊNDICE

A.1 QUESTIONÁRIO

<h3>Questionário</h3>

Tema: Política de Sucessão nas empresas Familiares em Cabo Verde.

Âmbito

<p>O âmbito deste questionário está inserida na elaboração de uma monografia para a obtenção de grau de Licenciatura em Economia e Gestão e visa estudar a política de sucessão nas empresas com gestão familiar em Cabo verde.</p>

<p>O questionário é anónimo e todos os dados recolhidos serão utilizados unicamente para o fim acima mencionado. Por isso, agradeço uma resposta de uma forma mais clara e sincera possível.</p>
--

<p>Assim sendo conto com a sua colaboração e desde já, agradeço o seu contributo.</p>

Dados da Empresa

Nome _____

Ano da constituição _____

Forma jurídica _____

Sector de actividade _____

N de Empregados _____

Produto ou Serviço Oferecido _____

1) Que tipo de empresa é:

Tradicional	<input type="checkbox"/>
Híbrida	<input type="checkbox"/>
De influência familiar	<input type="checkbox"/>

2) A gestão da empresa e a gestão familiar são distintas?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

3) Qual destes órgãos faz parte da composição orgânica da empresa?

Tem um CA	<input type="checkbox"/>
Direcção executiva	<input type="checkbox"/>
Conselho Fiscal	<input type="checkbox"/>
Auditoria Independente	<input type="checkbox"/>
Todas	<input type="checkbox"/>

4) Qual o tamanho do Conselho de Administração?

1 Presidente e 2 conselheiros	<input type="checkbox"/>
2 Ou mais Presidente e +8 conselheiros	<input type="checkbox"/>
1 Presidente e nenhum conselheiro	<input type="checkbox"/>
Não existe Conselho de Administração	<input type="checkbox"/>

5) Qual o tempo de mandato do CA?

1 Ano	<input type="checkbox"/>
2 Anos	<input type="checkbox"/>
3 Anos	<input type="checkbox"/>
4 Ou mais anos	<input type="checkbox"/>
Não existe CA	<input type="checkbox"/>

6) A nível de propriedade o controle da empresa está nas mãos de uma família que detém ou controla a maioria do capital?

Sim ☐
Não ☐

7) Ao nível da gestão os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família?

Sim ☐
Não ☐

8) Ao nível da sucessão os lugares deixados pelos parentes são assumidos pela segunda geração familiar?

Sim ☐
Não ☐

9) Quem comanda a administração da empresa actualmente?

1 Agregado ☐
2 Agregados ☐
3 Ou mais agregados ☐

10) A administração da empresa é profissionalizada?

Sim ☐
Não ☐

11) Alguma vez foi feita sucessão nessa empresa?

Sim ☐
Não ☐

12) Utiliza alguma política em caso de sucessão?

Sim ☐
Não ☐

13) Em caso afirmativo, qual (ais)?

14) Quais destes aspectos de sucessão a empresa mais adopta?

O Aspecto Administrativo
O Aspecto Cultural
O Aspecto Jurídico
Todas

15) Como é feito a sucessão?

16) Que critérios levam em conta para definir o sucessor, para além de ser o agregado?

Experiência fora da empresa
Habilitações
Sucesso profissional
Formação Superior em Administração e áreas afins
Conhecimento do negócio da empresa
Convívio social e político
Educação continuada

16) No caso de sucessão, o comando da empresa é dirigida a quem?

Transmissão para herdeiros
Venda a membros da família
Venda aos gestores profissionais da empresa
Venda a terceiros

17) Que factores mais dificulta o processo de sucessão?

Disputa de poder entre membros da família
Dificuldade em demitir o executivo sucessor.
Dificuldade em desempenhar diferentes papéis.

18) Alguma vez adoptaram alguma política de sucessão que não foi o ideal?

Sim

--

Não

--

19) Existe algum conselho de família na empresa?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

20) Todos os conflitos que possam surgir na empresa são dirigidos a esse conselho?

Sim, todas	<input type="checkbox"/>
Não, só as administrativas	<input type="checkbox"/>
Não, só as de ordem familiares	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

21) Em caso afirmativo, qual (ais) foram?

22) O dirigente proprietário recorre a conselhos externos para resolver problemas de família?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

23) A estratégia de sucessão é definida atendendo à situação actual da empresa, aos objectivos a atingir e ao tipo de liderança necessário para a persecução dos objectivos?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

24) Que tipos de incentivos a empresa dá aos seus quadros executivos, que imitam a detenção de capital, mas em que a família não abdica do controlo da empresa?

<i>Stock options</i> (opções sobre acções ou quotas);	<input type="checkbox"/>
<i>Companion stock redemptions</i> (acções ou quotas remíveis);	<input type="checkbox"/>
<i>Phantom stock</i> (acções ou quotas fantasma).	<input type="checkbox"/>

25) Desejaria que seus filhos trabalhassem na empresa no futuro?

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>